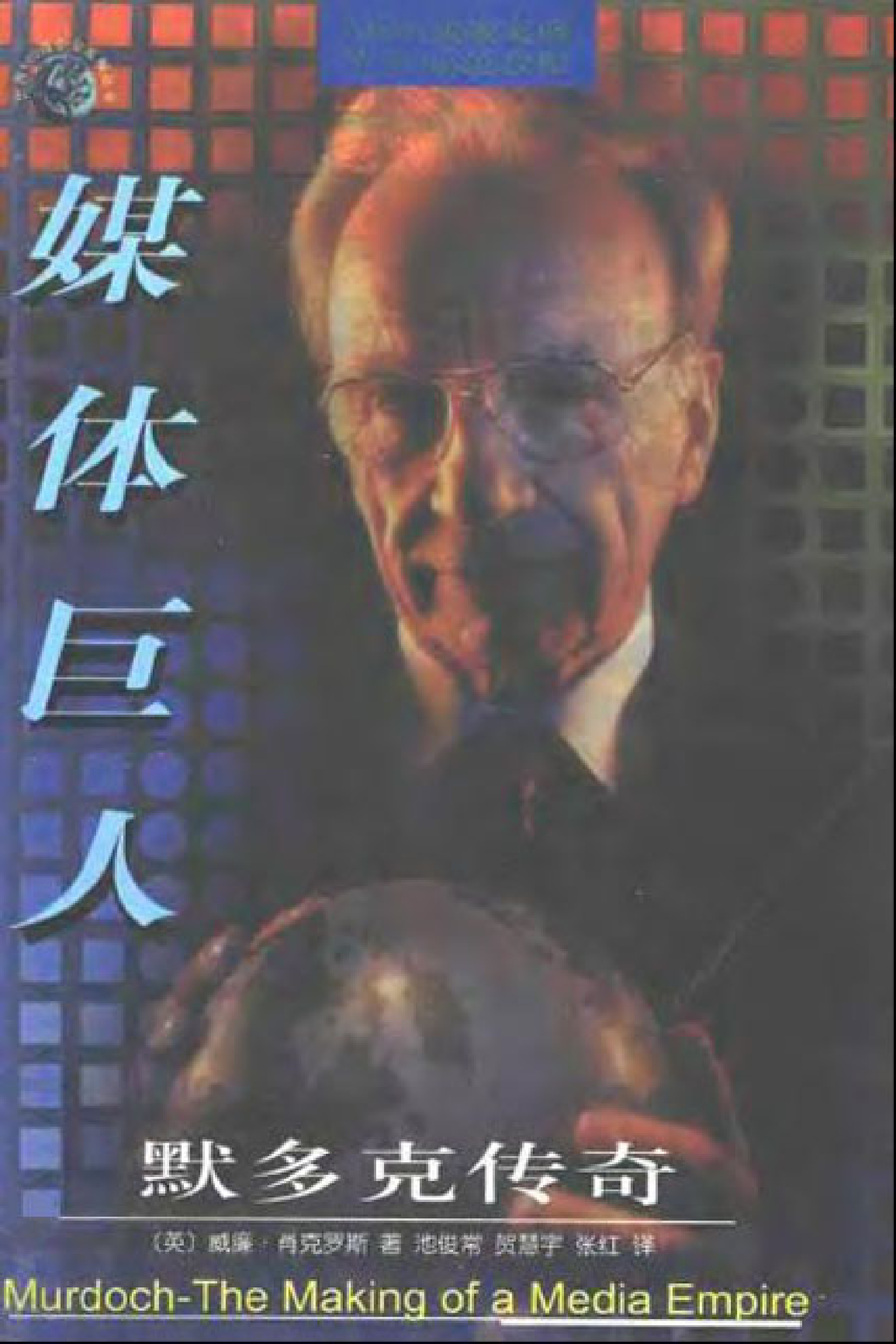
# 媒体巨人



## 默多克传奇

（英）威廉·弗克罗斯 著 池银常 贺慧宇 张红 译

Murdoch-The Making of a Media Empire

# 媒体巨人

華夏出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

媒体巨人:默多克传奇/(英)肖克罗斯著;池俊常等译.-北京:华夏出版社,2001.1

(世界500强企业发展丛书)

ISBN 7-5080-2279-3

Ⅰ.媒… Ⅱ.①肖… ②池… Ⅲ.默多克-传记 Ⅳ.K836.115.42

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第74958号

华夏出版社出版发行

北京东直门外香河园北里4号,邮编:100028

新华书店经销

中国人民大学印刷厂印刷

880×1230 1/32开本 12.625印张 256千字 10插页

2001年1月第1版 2001年1月第1次印刷

定价:26.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向发行部调换



鲁珀特·默多克在福克斯公司后院停车场的留影。他于1992年接管了20世纪福克斯公司，并将其发展为世界上传播范围最广、经营内容最丰富的大型传媒企业。



花旗银行副总裁安·莱恩帮助落实了一系列追加投资计划，把新闻集团从危难中挽救了出来。



5岁的鲁珀特·默多克同父亲在火车车窗旁留影。



基思·默多克夫妇于1942年从英国和中东旅行归来时的合影留念。




默多克进军纽约时，刊登在《纽约时报》封面上的一幅漫画。



默多克与《纽约》杂志和《乡村之声报》原出版商克雷·菲尔克在一起。随后，默多克经过一番激烈的斗争终于将这两家刊物收购。







默多克喜欢让《纽约邮报》的标题带有明显的政治倾向。参议员爱德华·肯尼迪是他喜欢关注的对象。



这也许是《太阳报》典型的标题。


Sun
We told you first
QE2 IS SET TO SAIL FOR WAR
GOTCHA
Our lads sink gunboat and hole cruiser
SUNK
CRIPPLED
UNION BOYCOTTS WAR



1986年1月25日，《星期日时报》和《世界新闻报》在瓦平新的报社总部开印。在此之前一名保安员在布满铁丝网的围栏内巡逻。



1986年1月27日，默多克手里拿着第一份在瓦平印刷的《泰晤士报》和《太阳报》。



1987年在路透社主办的一次午餐会上，三名世界报业大王在一起。从右至左为威斯康特罗·罗瑟米尔、鲁珀特·默多克和罗伯特·麦克斯韦尔。



1989年默多克的杂志部主任约翰·伊万斯与默多克一起在阿斯班度假。



1991年默多克夫妇在莫斯科会见戈尔巴乔夫总统。



马文·戴维斯，默多克从他手中买下了20世纪福克斯公司。



澳大利亚记者史蒂夫·邓立维（右），他后来成为福克斯广播公司专职记者，他帮助默多克形成了追求轰动效应的报道风格。



默多克夫妇在比弗利山的新家留影。这里自1992年默多克全面控制福克斯公司之后，成为他的传媒帝国新的总部。



由丹尼尔·戴伊·刘易斯主演的影片《最后的莫希干人》，是福克斯电影公司1992年秋天推出的最受欢迎的巨片之一。




福克斯广播公司天才节目制作人史蒂夫·赵主办的“演播室”节目在收视率调查中一直高踞榜首，但批评家们说它是“最低级表演”的缩影。




默多克与史蒂夫·赵在一起。1992年因为赵在阿斯班的新闻集团度假村雇了一名脱衣舞男来搞娱乐活动，默多克将他开除。



默多克与一部碟形卫星天线的合影。它是默多克建立国际化新闻和娱乐网进程中的基本组成部分。



默多克于1989年任命乔·罗斯担任福克斯公司电影部主任。他的成功之作包括《小鬼当家》和《为了孩子》。



作为20世纪福克斯公司总经理的巴里·迪勒尔（右）成功地创建了美国第四大电视网。他于1992年春离开了福克斯公司并给它带来了冲击。图为迪勒尔与默多克的竞争对手CNN创始人泰德·特纳在一起。

默多克和90年代反映美国劳动阶层生活的动画片《辛普森一家》中的卡通形象在一起。这部系列动画片是福克斯广播公司收视率最高的节目之一。



默多克与约翰·克鲁奇在一起。他于1985年从克鲁奇手中买下了都市媒体电视公司。





默多克和巴里·迪勒尔的朋友、时装设计师黛安·范佛尔斯滕伯格以及《大西洋报》和《美国新闻与世界报道》出版商莫特·查克尔曼在一起。



1986年12月3日，鲁珀特·默多克在成功地收回了他父亲创办的墨尔本《先驱报》之后，接受他母亲伊丽莎白的祝福。

鲁珀特·默多克夫妇和他们的三个孩子——詹姆斯、拉克兰和伊丽莎白。






1981年1月23日，鲁珀特·默多克在浏览他的新收购的伦敦《泰晤士报》。在他左边的是哈里·伊万斯，右边的是里斯莫格。



在1985年7月11日《泰晤士报》创建200周年庆典上，默多克夫妇欢迎撒切尔夫人和她丈夫丹尼斯的到访。


NEW YORK POST

HEADLESS BODY IN TOPLESS BAR

Gunman forces woman to decapitate tavern owner

SENATE OKAYS FREEZE'S PICK FOR ARMS CONTROL

Koch plans to hire 1,000 more cops

Taken kickin' and screamin'


100G JACKPOT!

NEW YORK POST

Son of Sam claims:

'KILLER CULT STILL AT LARGE'

Reagan to Plead: I'll get Tough

F. Lee Bailey to Take on Jack Abbott

Hero kept his tool in inferno

《邮报》在归属默多克后的最初几年，不得不以那些能立即抓住人们视线的标题来提高发行量。



默多克与多莉·施奇夫在一起。他于1976年从多莉手中买下了《纽约邮报》。



1967年4月，鲁珀特·默多克与安娜·托尔夫结婚。



鲁珀特·默多克于1969年1月2日在《世界新闻报》关键的一次股东大会上发言。



《澳大利亚人报》首位主编麦克斯·牛顿曾经是专写色情文学的作家，后成为《纽约邮报》经济版的权威。



鲁珀特·默多克的外祖父鲁珀特·格林在1936年的留影。



默多克的祖父帕特里克·默多克。



基思·默多克在伦敦与诺斯克里夫告别时的合影留念。前排手持高尔夫球杆的是基思，他坐在诺斯克里夫的右边，诺斯克里夫的左边是澳大利亚总理比利·休斯。

# 《世界500强企业发展丛书》
# 编委会


主　　编　成思危　(全国人大常委会副委员长)

常务副主编　李荣融　(国家经贸委主任)

副 主 编　(按姓氏笔划排序)

刘　江　(国家计委副主任)
刘家义　(国家审计署副审计长)
陆百甫　(国务院发展中心副主任)
金建栋　(中国证券业协会理事长)
郑斯林　(中央企业工委副书记)
高　严　(国家电力公司总经理)
徐锡澄　(全国总工会副主席)

# 编　委

卫留成　（中国海洋石油总公司总经理）
李毅中　（中国石化集团董事长）
李禄安　（中国国际旅行社董事长）
朱继民　（首钢集团总经理）
苗　圩　（二汽集团总经理）
周　林　（深圳发展银行行长）
周　寰　（大唐电信集团董事长）
赵新先　（三九集团总经理）
陈忠表　（中国远洋运输集团董事长）
施继兴　（东方通信集团董事长）
张瑞敏　（青岛海尔集团总经理）
倪润峰　（四川长虹集团董事长）
谢企华　（上海宝钢集团总经理）
夏克强　（上海机场集团董事长）
杨祥海　（上海申能集团董事长）

欧新黔　（国家经贸委产业司司长）
王远枝　（国家经贸委企业监督司司长）
马荣凯　（国家经贸委产业司副司长）
崔雷平　（中国银行监事会主席）
刘　伟　（北京大学经济学院副院长）
杨大壮　（民建中央调研部副部长）
辛国斌　（国家经贸委产业司综合处处长）

# 争创世界500强，振兴我国民族经济

## ——《世界500强企业发展丛书》序



在20世纪经济发展史上，崛起了一个实力雄厚的企业群体——“世界500强”跨国公司。据有关资料显示：“世界500强”企业从事和控制着全球生产总值的三分之一，世界贸易的三分之一，国际直接投资的70%。这些跨国企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新，推动了全球经济的飞速发展，而且在创造巨大物质财富的同时，创造了卓越的企业文化，成为全球企业的可资借鉴的范例。

纵观“世界500强企业”排行榜自1954年诞生至今的起落变化，具有以下特征：一是排名前10位的行业基本没变，主要是汽车、石油、电信、通讯；二是信息时代所

产生的新兴产业越来越多地迅速跻身于世界500强，如计算机软硬件、证券、保险、医药等；三是凡能长期稳定地名列前茅的企业，都有一整套较为成熟的独特的企业文化、企业精神和先进的管理经验。我们可以从中借鉴许多宝贵的经验、教训。

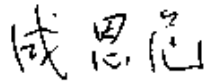
我国是个有着12亿人口、2000多万家企业的大国，但在“世界500强”企业中仅有5家，这与我国的国际地位极不相称。在21世纪即将到来，改革、开放空前发展的今天，有许多重大课题摆在我国各级领导面前：制定什么样的经济政策、采取什么样的有效措施，才能培养出具有在世界经济竞技场上搏击能力的企业家队伍？广大经济工作者、在校的大中专院校师生以及一切有志于振兴民族经济的有识之士更应当深思：如何才能改变我国经济落后的现状，如何才能建立起大批足以进入“世界500强”的中国企业？因此，我们有必要系统地了解、研究一下“世界500强”企业创立、发展、壮大的历史以及它们的经营之道。需要特别指出的是：我国正处于百业待举的世纪之交的创业时代，而今天的“世界500强”企业，绝大多数是从小到大，从弱到强，在激烈的竞争中逐步发展形成的。他们的创业精神、创新精神、敬业精神、拼搏精神，尤其值得我们学习和借鉴。

成思危同志牵头主编《世界500强企业发展丛书》，旨在对世界经济“奥林匹克”竞赛中获胜的群体进行系统的介绍，弘扬“世界500强”的优秀企业文化，展示

500强企业集团成员的智慧人生，并力图多视角、全方位地剖析500强企业的兴衰之道。这套大型丛书立意新颖，设计严谨，具有较强的可读性、可信性和实用性。丛书的出版发行是一件利国利民的好事，必将对我国的现代化经济建设产生积极的影响。据了解，目前在世界范围内尚没有一套完整反映“世界500强企业”发展历史和经验总结的系统读物，所以，编撰、出版好这一大型丛书，也是对全世界企业精神财富的提炼和积累。我希望一切关心国家经济建设的各界人士，都来关心、支持《世界500强企业发展丛书》的编辑、出版工作，并做好发行、宣传推广工作，以此来激发我国人民了解世界500强、学习世界500强、争创世界500强的热情。

1999年8月20日

# 主编絮语



我同意牵头主编《世界500强企业发展丛书》，是因为这件事很有意义。这一方面是“以史为鉴”，从历史中确实可以受到很多教育和启示；另一方面是“他山之石可以攻玉”，从国外的经验和教训中可以找到解决问题的思路和方法，这两个方面对企业界和学术界都是十分重要的。李鹏委员长在为本丛书所作的序中提出“了解世界500强，学习世界500强，争创世界500强”，我认为这套丛书就是为这三个目的服务的。

首先，我们应当从以下三个方面了解世界500强：

一、了解其发展历程。

世界500强不是自封的，是在经济发展的大风大浪中，经过优胜劣汰，不断筛选出来的。企业作为一个组织，是有其生命周期的，我们应当认真了解其创立、成长、胜败、兴衰的发展历程，区分其中的若干个发展阶段，并分析每个阶段的得失成败及其时代特点。

二、了解其关键人物。

一个企业能进入500强固然有各种主客观的因素，但其创始人及主要高层管理人员的关键作用是不可低估的。没有优秀管理人物，就不可能有优秀的企业。即使有机遇，没有强有力的管理队伍也是不行的。我们应当认真了解这些关键人

物的出身、经历、性格、品德、管理思想及其待人处事的态度，等等。

三、了解其核心能力。

核心能力是企业将其在技术、管理、文化等方面的有利因素综合集成而形成的独有专长，企业以此占据并保持其领先地位，而且也不易被别人所模仿。例如英特尔、微软、夏普等公司，不仅分别在芯片、视窗、液晶显示等技术上有其专长，而且相应地形成了一套独特的管理系统和企业文化。我们应当识别出500强企业的核心能力，并了解其形成的过程。

“学习500强”，要从三个方面来学习：

一、学习他们的经验和教训。

据报道，在20世纪初的世界最大企业中，至今仍能位居世界500强之列的只有3%左右，很多公司经过了大起大落，其成败兴衰的背后固然有客观环境的因素，但不可否认有管理方面的主观因素。在同样的环境下，有的企业善于趋利避害，能取得令人赞叹的绩效，有的企业却因没有抓住机遇，被挤出时代的主流。我们要从中学习他们的经验，吸取教训，适应环境，规避风险。

二、学习他们的管理思想和艺术。

管理既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙。我们要研究世界500强的管理者如何从实际出发，在不断变化的客观环境下，巧妙地利用各种资源来达到其预定的目标。每个成功的管理者都有其独特的管理风格，在美国汽车行业的发展历史中，福特(Ford)、斯隆(Sloan)和亚科卡(Iacocca)三人都曾各领风骚若干年，他们所处的环境各不相同，管理风格

也大不相同。我们应从他们处理组织、激励、营销、竞争等等具体问题的方式方法中来领会其管理思想和管理艺术。

三、学习他们适应环境的能力。

随着社会的进步和科技的发展，企业面临着迅速变化的环境。只有预见到环境的变化并主动予以适应，才能使企业得以生存和发展。我们要研究500强企业在其发展过程中如何主动适应环境的变化，及时进行技术、制度和管理等方面的创新。如在机械制造企业中如何将信息技术和企业管理相结合，从而发展出灵活、有效、低成本的计算机集成管理系统和企业资源计划技术。

“争创500强”是一个更加艰巨的任务，是一个值得更深入研究、探讨的问题。

第一，要想争创，首先要学习。我国现在正处在从计划经济向社会主义市场经济转变的过程中，企业的多数管理者对市场经济不够熟悉，缺乏经验。他们对资本市场、货币市场、金融工程、企业评价、现金流量分析、国际贸易惯例、国际新的经济发展等等都知之不多。另外，企业管理者过去只对国家的计划负责，有政府作靠山，不必担心企业的前途问题，不用研究企业的发展战略。再加上他们对西方企业管理的理论和实践了解甚少，研究不够，对企业重组、核心能力、法人治理结构等等新的观念不太清楚。这就要求管理者有一个学习的过程。争创，首先就要学习，不学习，争创只是一句空话。

第二，要将西方的管理科学和经验与中国的历史传统及文化相联系。任何一个成功的企业都是与它自己所处的国家、行业甚至企业本身的实际紧密结合的，只有这样才能从实

践中提炼出有效的企业管理理念。如日本企业管理经验，美国企业就难以照搬。我们中国的企业也不应照搬西方的管理理论和经验，而一定要和我国古代的管理思想相结合，与中国现代的环境、文化相结合。例如中国古代的以人为本、和为贵等都是可以古为今用的很好的管理思想。

第三，就是要勇于实践，埋头苦干。我们现在面临着很大的挑战，加入世界贸易组织对于我们既是挑战又是机遇。世界经济的全球化既有利于我们引进技术、资金、信息和先进的管理经验，同时也可能会对我国的经济安全，甚至主权造成一定的威胁。所以我们要注意趋利避害，埋头苦干，在实践中学会管理企业并参与国际竞争的本领。

最后，我作为本丛书的主编，希望能和编委会的全体同仁一道，尽量把工作做好。我们要尽量地选好书，选好译者和作者，提高丛书的内在和外观质量，争取使每一本书都成为精品送到读者的手中。

在媒体这方天空，默多克是一部带有强烈个人色彩的编年史。

——马克·兰德尔

# 序　言

今天,新闻是世界上最强大而且最有利可图的商品。它的流通令全球变得更加风云变幻。如同19世纪铁路巨头推动了交通革命一样,媒体大亨们推动着现代社会的进步。

信息市场由少数公司主宰着。作为这些巨人中的一员,鲁珀特·默多克的传媒帝国的触角遍布全球,世界上只有他的传媒公司是由一人创意、缔造并将其牢牢控制在自己手中的。传媒帝国证明,默多克才华横溢,他有着无与伦比的直觉和天赋。他在继承父亲的叫《阿德莱德》的地方小报的基础上开始创立自己的公司。从20世纪50年代起,他的人生就充满了一系列永无止息的战斗。一场接一场的战斗——为了谋求更多的报刊、更多的电视台、更广阔的空间和更强大的势力。在他的一生中,思维呈现出一系列的飞跃,永不止息的加速以及无穷无尽的渴求,伴随着跌跌撞撞的脚步和难以响应的回报。他说:"我的过去由一系列连环的战斗组成,为了赢得信息革命和占领通讯行业而战斗。"通信产业是美国第九大行业,并且正以每年10%的速度递增,增速超过了除医药卫生之外的所有其他行业。信息交流使得辽阔的寰宇变为"地球村"。在这个"村庄"里,默

多克是最有势力的主宰者。

正像19世纪铁路交通只能连接某些地域，现代通讯的发展也不平衡。现代信息图宛如一张天气预报图，它浓密地聚集在北美、欧洲、日本，只是少量地覆盖了前苏联，甚或一点也不眷顾非洲。通讯越发达，财富也就越多。工业社会正日益被信息社会取代，它正改变着世界的经济、政治乃至宗教和传统，以及政府与人民的关系、人民与权力的关系等。

100年前，只有不到10%的劳动力与通讯活动有关。大量的劳动力从事工农业生产。今天，在美国超过半数以上的人从业于与信息相关的领域，从事工农业劳动的人口总和仅为30%，并且不再成为发展的主流。它们正在被一股未确定的力量取代。这种力量引导着人们将其主要的智力以知识的形式转化成多样的物理和社会活动，以新的方式生成财富，并且以此深刻地改变着人们的目标和价值观念。我们正在朝着一个信息成果使物质成果相形见绌的世界迈进。

技术革命带来了财经领域里的革命。在过去30年里，经济市场的飞速发展令人难以置信。20世纪60年代，每年进出口贸易额为3兆美元，1984年是32兆美元，第二年它成倍地增长为65兆美元，1987年约为87兆美元，为美国工业总产值的23倍，是全球的数倍。现在每天有数十亿美元的贸易额在东京、伦敦、纽约闪烁的荧光屏上显示，贸易正创造着源源不断的巨额利润。

在历史上，货币流通价值由国家规定，是其主权的体现。现在，每分钟的国际货币汇率是由国际市场自行确定的。政治家们对此反应迟钝，但是商人们通过全新的电子方式，遵循金融系统的信息标准迅速出击。

每一天的每一分钟，关于世界各主要国家的政治、经济、财政政策的详细信息，被输送到全球数以万计的交易厅里的荧屏前。秘密无处可藏。新的世界青睐那些遵循贸易原则的人。

到了70年代末，美国的“文化帝国主义”招来了许多国家人民的憎恨，它还是导致中东什叶派原教旨主义运动的根源。就连联合国教科文组织也对西方国家称霸世界新闻领域表示出了不满和无奈。

而70年代从美国流向全世界的信息量在现今看来简直微不足道。全世界的媒体大部分控制在五六家公司手中。时代华纳公司是有史以来最大的传媒组织，它控制着数不清的期刊、图书、电影和电视节目。紧随其后的有索尼、贝塔斯曼、贝鲁斯科尼、迪斯尼和默多克的新闻集团。这些公司中虽然只有两家完全归美国人控制，但它们都推崇美国的作品和美国式的价值观（就连索尼公司也与好莱坞联姻）。

娱乐业在美国是正在蓬勃发展的行业。全球通信总量正以每年10%到15%的速度增长，其中大部分来自美国。虽然美国在政治经济上的影响力正在受到削弱，但它在文化上的影响力却越来越大。欧洲的迪斯尼

乐园 1992 年开张，法国文人称其为“文化上的切尔诺贝利”，是由一只巨大的美国鼠设下的陷阱。迈克尔·杰克逊和麦当娜以及他们的继任者，将继续担当国际巨星的角色，他们在全世界宣扬着“美国之梦”。这是一个几百万人做了近一个世纪的梦想。鲁珀特·默多克也是寻梦者之一。

虽然默多克同意与我交谈，但这是一本未经授权的个人传记。它最初于 1992 年秋天在英国和澳大利亚出版，其篇幅还要更长一些。我对这个版本进行了修订，删去了一些故事和人物，特别是反映默多克早年生活的内容，因为它们对当代人来说缺乏吸引力。我还给这本书增加了一些他近年来在全世界奋斗的内容。

默多克的战场和行踪从阿德莱德到悉尼、伦敦、纽约直到好莱坞，他总是利用科技上的进步来努力改变着这个世界。通信革命改变了整个世界，是默多克和其他很少的几个人加快了这场革命的步伐。他已成为世界上最有权势的人物之一。我们有足够的理由相信，他的势力和影响范围将继续得到扩张。

威廉·肖克罗斯

1997 年 4 月

# 目　　录


**第一部　早年生活**

第一章 …… ( 3 )

**第二部　全球扩张**

第二章 …… ( 53 )

第三章 …… ( 76 )

第四章 …… (108)

第五章 …… (142)

**第三部　崭新世界**

第六章 …… (167)

第七章 …… (201)

第八章 …… (214)

第九章 …… (249)

第十章 …… (272)

**第四部　地球村**

第十一章 …… (301)

第十二章 …… (337)

**尾　　声** …… (355)

# 第一部　早年生活

# 第一章

## 克鲁登

关于鲁珀特·默多克的成功经历，有很多问题值得研究。有这样一个问题值得人们特别关注，为什么他花了 40 年时间，几乎在他壮年的全部时间里，不知疲倦地在全世界飞行，营建一个全球性的传媒帝国？他为什么从不停息？驱使他这样做的原因是政治野心还是他想证明自己的价值？是什么使得鲁珀特奋斗不止？借用电影《公民凯恩》里一句著名的台词，他的最大梦想是什么？他要到哪里去寻觅？

这不是一个心理学的问题。但是默多克的生活经历、所处的时代以及他思想上的变化为这些问题提供了答案。在默多克的性格里，既包含一种极为强烈的赌徒式的本性，又有一种强烈的清教徒心理。他这种矛盾的性格组合并不令人惊奇。默多克的外祖父鲁珀特·格林就是一个有着爱尔兰人血统、个性张扬和有着迷人魅力的赌徒。而他的祖父帕特里克·默多克是苏格兰独立教会中一名性情严肃的重量级人物。在鲁珀特·默多克充满冲突的个性中，我们都能发现有这两人的影子。由此我们不难知道，默多克从他祖父那里继承了一种对英国传统的深远而持久的憎恶。

当非常受人尊敬的帕特里克·约翰·默多克于 1940 年逝世的时候，鲁珀特刚刚 9 岁。帕特里克出生于 1850 年，他几乎活了一个世纪。帕特里克·默多克在苏格兰莫里湾的鲱鱼港长大，

他的父亲詹姆斯(鲁珀特的曾祖父,1817 年出生)是一个牧师,也是 1843 年 5 月大混乱时期反对苏格兰英国国教的 190 名见习牧师之一。

詹姆斯·默多克和他的儿子是 19 世纪后半期新生的英国独立教会中的一员。由于有全世界长老会信徒的大力支持,异教徒建立了数百个新宗教分会和学校,并创建了一个可选择的长老会体制。他们向苏格兰的英国国教和在伦敦的英国政府发起挑战,并取得了胜利。

帕特里克·约翰·默多克在加尔文教派中的地位得到提升。加尔文教派是一个极其民主、进步、自信、重实效、能量巨大的教派。他成为伦敦一名传教士的助手,后在 1878 年被委任为克鲁登地区的一名传教士,这是阿布迪谢尔的一个小渔村。

1882 年,帕特里克成为一名传教士 4 年之后,娶了安妮·布朗为妻。2 年后,他接受委派到澳大利亚墨尔本独立教会传教。当时,苏格兰向澳大利亚南部大陆的移民正进行得如火如荼。他和他的家人于 1884 年 10 月抵达墨尔本,这时距第一批囚犯从不列颠发配到新南威尔士差不多正好一个世纪。

## 墨尔本

在 19 世纪末,电话和收音机的发明和普及在世界已经较为普遍了。但是,拥入大量移民的澳大利亚这时候才刚刚有电缆线同北半球相连。1837 年发明的电话在几十年后才出现在澳大利亚。直到那时,澳大利亚的报纸在竞争获取国外新闻时,都是通过等候在悉尼南部的船只来获得的。每当从海外来的邮轮到达悉尼港时,各家报纸早已等候在那里的船只立刻冲向邮轮,争先恐后地提取邮包和海外的报纸。然后装上马车,飞奔入城。从邮轮上获得的这些消息,被立刻印在澳大利亚的各家报纸上

出版了。

帕特里克·默多克在威廉和罗斯代尔街的拐角处用蓝灰砂岩盖了一座教堂。澳大利亚广播公司后来在这座教堂里建了一个无线电广播室。帕特里克是一个精力旺盛的布道者,但他不喜欢发表长篇布道说教。在他到达澳大利亚3年后,帕特里克·默多克搬到了坎布威尔的三位一体教堂。坎布威尔是墨尔本的一个区。此后,他一直在那里当牧师,直到1928年12月31日退休,2年后去世。

帕特里克·默多克身材高大,膀阔腰圆,腰杆挺直,是一个幽默、善于处世的人。他关心国家政治,热衷于宗教,同时还喜爱玩高尔夫球和保龄球运动。他的一位牧师同事说:帕特里克和其他同仁营造了一种精神,制定了长老会教派的许多政策,并一直延续到今天的澳大利亚。据说男女老少都被他磁铁般的人格魅力所吸引。

帕特里克是出版自由的坚定支持者,他被称为专制暴政的最强大的敌人。而且他认为:没有一个独裁者会容忍人民对他的举止行为评头论足,也不允许有不同的声音存在。

帕特里克和安妮·默多克有7个孩子。排行第三的基思是他们的次子,出生于1885年8月12日。他的童年和青年时代因为严重的口吃病而备受痛苦的折磨。

读书之后,基思决定不上大学,并告诉他的父亲,他的志向是致力于新闻事业。他父亲虽然不是很赞成他的选择,但还是把基思的志向告诉了大卫·塞米。塞米是《墨尔本时报》的老板,并且是他朋友圈子里一个著名的人物。塞米为这个孩子安排了一个工作,让他以马尔文区的中产阶级为对象进行新闻报道。基思工作很努力,而且他在采访中的口吃往往会引起采访对象的同情。他生活很节俭、朴素,这是因为他想节省每一个便士,

准备去伦敦经济学院学习，并希望能在伦敦治好口吃。到1908年，他已积攒了500英镑，足够买一张到伦敦的下等舱船票和在伦敦一年的食宿费用。

但在伦敦的生活使基思感到极度的失望。他害了相思病，而且他的介绍信没有起到什么作用。他发现没有希望在舰队街找到合适的工作，也找不到治疗口吃的医生。他独自生活，用煤气灶做饭，用铅笔刀作餐具。他越来越思念家人。

1910年，基思返回了墨尔本。1912年，他成为悉尼《太阳报》驻墨尔本议会记者。这是一份充满朝气的晚报。基思对政治的兴趣也越来越浓了。

## 加里波利

1915年4月25日，澳大利亚和新西兰的两个师的部队在达达尼尔海峡的加里波利附近一个荒凉、多石的海岸登陆。他们被穆斯塔法·基马尔率领的土耳其军队分割包围。人们后来得知，在阿塔提勒克，大约有1600名士兵受伤或战死。谁应对这此军事行动的失败负责呢？许多澳大利亚人认为，英国人在这次行动中是不用负责的，但另有一部分人则不这样认为，基思·默多克恰好了解这一事件的全部真相。

事实上，年轻的战地记者基思·默多克当时已经在加里波利海滩，他目睹了事情的全过程，他对英国人的悲惨处境和指挥官错误的命令感到震惊。他蔑视英国政府的新闻检查令，写出事实的真相。这导致了英国指挥官被召回国，反对土耳其的战争因此被迫终止，并成立了一个皇家委员会调查战争的详情。从某种意义上说，默多克使得英国政府倒台了。虽然整个事件的真实性还有待验证，但这一事件使基思·默多克对他儿子的影响是深远的。

1915年，基思·默多克被任命为一家小型新闻机构——联合有线电讯社驻伦敦的编辑。当时的英国首相安德鲁·菲舍尔是基思父亲的老朋友。他安排基思在从埃及返回伦敦的中途下船，去调查澳大利亚军队官兵抱怨他们的邮件经常被延期的情况。达达尼尔远征军司令伊恩·汉密尔顿虽然允许他前往加里波利，但提出一个条件，那就是他必须接受新闻检查。基思在达达尼尔停留一周后发现，澳大利亚军队的现状令人感到担忧，并对英国人的指挥决策产生了怀疑。他认为澳大利亚人会因为英国人的决策失误而遭受重大损失，于是决定违背对汉密尔顿所做出的承诺。他给英国首相安德鲁·菲舍尔写了一封措辞激烈的信。这是一封有明显倾向、有不少错误、但措辞激越的信。当基思回到伦敦的时候，诺斯克利夫勋爵，《泰晤士报》的拥有者，看到这封信已经到了英国内阁。虽然这封信的具体影响还难以说清，但是数月后汉密尔顿被迫辞职，澳大利亚军队也从达达尼尔撤军了。汉密尔顿指责默多克使他垮台。即使汉密尔顿证实这封信的内容不确切，但默多克在整个事件中发挥的作用是不可估量的。

这段插曲使得默多克在伦敦和澳大利亚大出风头。这封信直到基思死后15年才被公开。这封信的激烈措辞和不准确的内容没有影响他的前途，但他后来承认，他曾犯下了令他后悔的错误。

1989年，当鲁珀特·默多克被问及有关他父亲的这封信件时，他回答道：这封信描述了一个真实的情况，即澳大利亚人被愚蠢无能的英国人派到了远离海岸3英里的地方遭受屠杀。这是一封产生了重要作用的信。

## 舰队街

基思·默多克在伦敦度过了战争的后半期。基思完全被诺斯克利夫勋爵的魅力所征服，从那里他学到了许多有关新闻业务的知识。后来他回到澳大利亚，实际运用所学到的知识，并传授给了他的儿子鲁珀特。

艾尔弗雷德·哈姆斯沃思·诺斯克利夫勋爵是一个传媒天才，他的帝国的基础是一家名为《回答》的报纸。这是一家显示对社会琐事有浓厚兴趣的传媒。它报道的内容大多是这样的：发生在隧道里的怪事、为什么犹太人不骑自行车、狗犯下了谋杀罪、一个牧师能和自己结婚吗、鱼能说话吗。

报纸开始脱销。当哈姆斯沃思开始参加竞争时，他采取了许多令一般人不可思议的方法。例如，他要求读者猜每天穿越伦敦大桥的人数。他最有力的竞争手段是谁能猜出某一特定日子里英国银行黄金价格，将获得一周一英镑的生活费。一个流浪汉很直白地告诉哈姆斯沃思，那是他伟大的发财梦。通过这些促销手段，《回答》的发行量升到了 20 万份。1896 年，哈姆斯沃思创建了《每日邮报》，在它出版的第一天就销售了 40 万份。他宣称：我们已经找到了一个富金矿。

他的哲学思想是简单的，也是极端重要的。他说：一家报纸要赢利，就要迎合大众的趣味，要向公众提供他们想要的东西。

在 1900 年末，他在约瑟夫·普利策的邀请下来到纽约访问，并策划了《世界》的第一期。1901 年 1 月 1 日，《世界》出版发行，这是一份只有 4 栏共 12 版的小报，但却产生了轰动。哈姆斯沃思坚持认为，每篇文章不能超过 250 个字。这张报纸被人描述为“所有的新闻长度都在 60 秒钟之内”。

1908 年，诺斯克利夫勋爵为满足个人私欲而收购了《泰晤

士报》。起初《泰晤士报》的老板不愿意把这张报纸卖给专门迎合大众口味的诺斯克利夫。但是商业终归是商业，而且当时《泰晤士报》正在赔钱。

基思·默多克在第一次前往伦敦的时候，曾听了诺斯克利夫的演讲，并留下了深刻的印象。现在诺斯克利夫成了基思的密友，对他的生活产生了深刻的影响。他们的关系宛如父子一样。到1920年末，《墨尔本先驱报》和《时代周刊》的老板都注意到了基思·默多克，并给他提供了《先驱报》的编辑工作。这是一份晚报，基思的年薪是2000英镑。诺斯克利夫劝说他的门徒接受这份工作。

当基思·默多克接受这份工作的时候，《先驱报》的发行量大约是10万份。报纸没有竞争对手，策划也显得古板守旧，报道内容严肃得令人厌烦，而且新闻纸的质量也不太好。

当他的职务提升到可以对编辑们进行管理的时候，他加强了《先驱报》的商业化运作。他接受了诺斯克利夫的建议，开办连载期刊和妇女专栏，并在内部引进竞争机制。他要求社论简短，报纸的纸张也改用质量好的新闻纸。为了向墨尔本的建市表示敬意，他甚至还举办了一个庆祝建市的体育比赛。

经过基思·默多克的努力，《先驱报》的发行量1年内由原来的10万份上升到14万份。对于这样的成绩，并不是每一个人都赞赏他。一个批评家写道：确实有许多观察家认为，基思·默多克的影响正在使人们对世界上的重要事件甚至小的事情开始关注起来。而另外一些人则谴责基思·默多克是一位黄色记者。

20世纪20年代后期，基思·默多克开始扩展《先驱报》报业集团帝国。《全球体育报》、《澳大利亚建设者》、《听众》、《澳大利亚生活》等都是报业集团出版或控制的报纸、杂志，集团还购买了《先驱报》的竞争对手——《太阳新闻画报》。

1928年，基思·默多克被任命为执行主管。1929年，他又使《先驱报》获得了无线电广播站3D广播电台，并因此成为澳大利亚第一家进军广播领域的新闻出版机构。他还从海外引进了快速打印印刷机和第一台传真机，并印出了澳大利亚第一张电传照片。

当时，基思·默多克注意到美国建立了全国报纸连锁经营，于是他决定在澳大利亚也创建这样一个连锁经营体系。在他的领导下，一个以《先驱报》为基础的报业辛迪加接管了《西澳大利亚》。随后，他在阿德莱德进行了一场大规模的兼并战。他先是买下了小报《文摘》，并通过激烈竞争使早报《广告人》的老板屈从，接着买下了《阿德莱德新闻报》。这是一份仅有10年历史的报纸。基思·默多克成为《广告人》报的主席，并任命一个叫劳埃德·达姆斯的年轻人作主编。《广告人》报有限责任公司和《阿德莱德新闻报》有限责任公司各自独立，分别拥有各自的股东和工厂。

1931年，基思·默多克加入《阿德莱德新闻报》董事会。1933年，两家布里斯班的早报一同加入报业集团，并经过重组改名为《信使邮报》。基思·默多克也获得了塔斯马尼亚大片的森林，并开始创办澳大利亚大陆的新闻工业。

与此同时，基思·默多克的个人生活也有很好的发展。1928年，他娶伊丽莎白·格林为妻——一个倾心于他的女孩成了他忠诚的妻子。她是一个令人敬畏的母亲，是墨尔本著名的人物。“我的一半是澳大利亚人。”伊丽莎白在接受记者采访时说。格林喜欢谈论她的家庭，这个家庭来自苏格兰、爱尔兰和英格兰。她的祖父威廉·亨利·格林是一个爱尔兰铁路工程师，后来搬到英格兰，并于19世纪60年代移居到澳大利亚。

她的父亲鲁珀特，出生于1870年。孩童时代的鲁珀特·格

林是一个小无赖，他在学校几乎没有学到什么东西，后来成为新西兰贷款和商业机构第一流的羊毛专家，并受到同事们的喜爱。在个人生活方面，他是一个充满干劲的人，同时又是一个挥霍浪费、爱赌的人，总是处于负债累累的边缘。

伊丽莎白深受父亲的宠爱。她回忆道：父亲是一个饶有风趣、彬彬有礼的人，一个优秀的运动健将，并且独具慧眼。他总是热衷于赌赛马和玩牌。他很招人喜爱，但没有责任感，我们的家庭生活总是充满波折。

鲁珀特·格林的赌博债务常常是非常巨大的，为了偿债，他的妻子不得不出租他们的房屋给别人，而自己全家只好搬到公寓里去住。鲁珀特从不为将来着想，但他乐观、个性张扬，从这方面来看，他与循规蹈矩的帕特里克·默多克性格截然相反，也与雄心勃勃、严肃的基思的个性完全不同。但是鲁珀特·格林和帕特里克·默多克至少有一点相似，那就是他们都拥有一个共同的孙子——鲁珀特。

在整个20世纪30年代，基思·默多克的权力和影响随着他对《先驱报》报业集团的影响不断加大而不断上升。1933年，他被授予骑士称号，同年，因心脏病而躺了好几个月。康复后，基思常常周游各地，扩展《先驱报》报业集团帝国，并不断考虑怎样巩固他的帝国。到1935年，基思·默多克和《先驱报》报业集团在11个国家的65家广播电台有利益关系。正如澳大利亚大词典有关国家发展历程的话语所写的：无论最根本的动机是什么——利润、权力或者传道——基思·默多克构建了澳大利亚最初的媒介体系。

基思和费尔法克斯家族之间的友好关系并没有削弱。他被认为对出版业实行寡头统治，特别是在悉尼，他们建立了报业王国。基思·默多克曾经在一个场合说：我知道有些人最后会变得

多么卑鄙和自私(指《悉尼先驱早报》)。我们在许多方面必须和他们保持合作关系,但是,从我内心里来讲是不情愿的。

另外一家大报业王朝是派克家族。1939 年,弗兰克·派克——联合出版公司的老板陷入金融危机之中。他的《每日电讯报》正在赔钱,而《澳大利亚妇女周刊》也在赔钱。派克开始和基思·默多克谈判,想把自己的报纸出售给《先驱报》和《时代周刊》报业集团。费尔法克斯家族不想让基思·默多克将势力渗透到悉尼,他们决定资助派克。派克想把《每日电讯报》的售价提高 2 便士,但《先驱早报》不愿承担这样的涨价。不过,费尔法克斯家族还是同意在 1940 年 2 月将报纸的价格提高。这提价策略确实给基思·默多克造成了困难。鲁珀特后来说,他父亲教给他的许多东西之一就是:永远都不要相信悉尼的报业老板。

1932 年,基思·默多克从南亚拉的家乡搬到了托拉克近郊的一幢大厦里。他们购买了一块离墨尔本南部 30 英里、面积达 90 英亩的地产,这块地靠近法兰克斯通的临海社区。基思为它起名克鲁登农场。在他的祖父们放弃阿伯丁郡的村庄之后,克鲁登农场正逐渐变成具有美国殖民地风格的乡间别墅。庄园有佐治亚式的门廊和宽大的敞开式壁炉,屋外是地势凹陷的花园,还有英国式的马厩、室内网球场、后花园和一条两旁种有桉树的汽车道。这就是基思·默多克 4 个孩子的乡间别墅:海伦,出生于 1929 年;鲁珀特(教名是基思·鲁珀特)出生于 1931 年;安妮出生于 1935 年;珍妮特出生于 1939 年。

从两方面可以看出鲁珀特·默多克和他父母亲的关系。一是他们待鲁珀特非常严厉,通常是批评多于表扬。鲁珀特的许多同事都认为,默多克的干劲和锲而不舍的精神,是由于他父亲在他早年时批评多于赞扬而磨练出来的。

这一说法被他母亲和姐姐海伦,甚至他自己断然否定了。

他坚持认为，他父亲是一个充满爱心的人，一个他心目中的英雄。他说，他的母亲对孩子们的教育非常严格：爸爸很溺爱我们，他上了年纪，很珍惜和我们在一起的时光。他尤其溺爱我妹妹，但对我也一样溺爱。我母亲却对我们管教很严。

从早年开始，年轻的鲁珀特清醒地认识到，报纸给了父亲许多权力、荣耀和极大的乐趣。基思常常带着自己的儿子到位于法林德斯大街的《先驱报》办公室。鲁珀特后来解释说，墨水的味道、印刷机的噪音和高度紧张的气氛对他来说是不可抗拒的诱惑。出版商的生活大概是整个世界上最好的生活。当孩子们被它所吸引之后，毫无疑问地就会使他们产生浓厚的兴趣。周末，他喜欢躺在父亲的床上，看着父亲仔细地阅读报纸，并对好的或差的新闻标注评语。

默多克夫人给她孩子的教育制定高标准。她要求他们具有良好的、基督徒的价值观，并要有助人为乐的精神和强烈的责任感。她坚持要他们懂得，金钱和所有其他报酬必须要通过自己的劳动才能获得，没有任何可以凭想像就能获得的东西。“大概他们那时认为我是一个老魔鬼，”她说道，“但我认为他们今天会对我当初对他们的严格教育心存感激。鲁珀特对两位祖父的教育方式也有深刻的、对比鲜明的印象。帕特里克·默多克牧师是一位坐在花园里的柳条椅中和蔼、慈祥的老人，鲁珀特·格林则像一位格林教皇。不过，基思并不这样看鲁珀特，他总是和孩子们一起玩耍，给他们买冰激凌，鼓励他们要有自立精神，甚至怂恿他们打架。他让他们开他的汽车，他们当时的个头甚至还没有脚踏板高。有一次海伦开着车径直冲向了邻居的围墙。鲁珀特·格林是每个孩子梦想中的老祖父。伊丽莎白·默多克后来对她的儿子说：基思在这方面表现得完全像一个苏格兰人，这使他成为一个好人，但是他也可能遗传了我们家族中的热情和活力，

还从我父亲那里遗传了爱赌的天性。鲁珀特·默多克承认他的父亲担心鲁珀特·格林会对他有不好的影响。“我父亲认为他是一个粗野的、爱酗酒赌博的人。他们所有的人为了家族生活的缘故相处融洽,但是使我父亲感到恐惧的是怕我变得像我的外祖父。我可能在做事上有点像他。”

这是一段无拘无束、在许多方面具有田园牧歌式的童年时期。身边有保姆,时常有饮茶聚会,骑矮种马,遛狗,还有许多有趣的户外活动。

1938年,基思在瓦格附近的马龙比其河买下一块牧场,有2000英亩的沼泽地。在沼泽地后面,有大约14000英亩地势起伏的山峦,这是一块历史悠久的有名的牧场。

鲁珀特和他的姐姐海伦整天骑马或捕猎野兔和水鼠。鲁珀特出售动物的皮毛。水鼠是最值钱的猎物,但是极难捕到它们。鲁珀特回忆道:我们爬上河中的断树,把捕鼠的套子系在绳上,在肉上放上些茴香,香味逗引水鼠吃食,而网套就会卡住寻食的水鼠的脖子,然后把它们从水中捞起来剥皮。如果说捕捉水鼠在操作上最不容易掌握,那么剥皮就是最使人感到难受的事了。鲁珀特每次让海伦做剥皮的活儿,他则去卖鼠皮,每张皮6便士。虽然海伦干最脏的活,而且年龄也比他大,但鲁珀特每张皮只给她1便士。

在克鲁登,他们的家在墨尔本的郊外。年轻的鲁珀特沿着围场和戴文斯湾海滩收集粪肥和野兔。在附近,有一户船上人家,他的姐姐海伦和妹妹们又成为他的雇工。他把兔子放在包里卖给年轻的小姐们。“我常说,鲁珀特的社会经历是从收集野兔和粪肥开始的。我从来就没有看到换回来的钱,鲁珀特独吞了这些钱。他把赚来的钱全花在了学校里的赌博上。”海伦这样说。

抛开如此精明的商业眼光不说，鲁珀特的母亲认为自己的儿子是一个普通的小男孩，既听话又有主见。他喜欢实惠的东西，喜欢有用的玩具，而且总喜欢和现实联系。海伦也说，他不喜欢无意义的比赛。他母亲认为他还有一个性格特征：他不能忍受家庭纠纷，他是一个非常温和的小男孩。而在海伦看来，他是一只独来独往的猫。

1941 年，10 岁的鲁珀特被送到了寄宿学校。基思表示反对，而默多克夫人则坚持自己的意见。

鲁珀特对吉朗语法学校不感兴趣。他对父亲在社会上遭人厌恶没有思想准备，他发现有权有势的报业大王们很少受到人们的欢迎。我在学校里感到孤独，他回忆道，大概是我父亲的地位显赫的缘故。我肯定我的孩子们也会有许多同样的感受。我们从来就不曾谈论这些东西。

校园中的排斥对鲁珀特有着深刻的影响："他使我认识到，如果你作为一名出版商或在媒体方面的负责人，你必须要有独立精神，并且不能受你周围朋友的影响。我认为哲学已经发展，它使你认识到，你不会被看成是别的成功人士，如商人、农场主等。"

周末，吉朗语法学校的孩子们有机会离开受限制的学校，骑车或徒步到附近的大山游玩。许多男孩常常去划船，另有一些人则坐公交车去吉朗的咖啡店喝咖啡。鲁珀特从他祖父格林的书里拿片树叶，他经常习惯于骑马在跑道上打赌，在附近的商店，他还有一辆摩托车。

## 牛津

鲁珀特从吉朗语法学校毕业后，来到了牛津沃塞斯特学院学习。基思希望他在牛津学习之后，能够从事报业工作。

随着年龄增大，基思的身体渐渐衰老，在政治上的影响也在逐渐地下降，他已经65岁了。而且基思患心脏病已有近20年历史，近来他的心脏病又犯了一次。他不再像以前那样热衷于向政治家们施加影响。在《先驱报》报业集团崩溃之际，他由于做癌症手术使心脏病更加严重了。1949年，他辞去《先驱报》报业集团总裁职务，但仍保留主席之职。

基思意识到自己的有生之年时日无多，便把注意力放在巩固自己的小报业集团，并希望把它留给鲁珀特。从20世纪20年代后半期开始，他控制了《昆士兰报》报业集团，其主要报纸是《布里斯班信使邮报》。1948年，基思打算买下由《阿德莱德广告人报》控制的《阿德莱德新闻报》的股票，而《阿德莱德广告人报》又被《先驱报》报业集团控制。于是，他向《先驱报》报业集团董事会提议，要求其放弃对《阿德莱德报》的垄断。他以书面的形式承诺，如果他的家族以后想出售他们的《昆士兰新闻报》股票，他们就把股票卖给《先驱报》报业集团。但他的这一提议被拒绝了。

当鲁珀特和父亲周游欧洲到达英国后，在他父亲的安排下，他在伯明翰的一家报社找到了一份工作。二战结束后已经5年的英国在这个心焦气躁的年轻人眼中是一个没有活力的地方。战时团结一致的精神已经消失，人与人之间的关系变得冷酷无情，整个国家的发展也因各种定量供给和限制而受到束缚。好像是重建了一个新的战时政府。报纸印刷量被限制，对利益的分配也加以了限制，因此整个英国的报业很不景气，许多报纸的形势不容乐观。

在英国第二大城市伯明翰，鲁珀特自己租了一间屋子。他在《公报》的工作干得很出色。他说："我得到了负责一个专栏的工作——每日谈专栏。"他在伯明翰的娱乐活动是玩流行的体育

项目和赛狗，而且他注意到体育专版是小报上最受大众欢迎的内容。

基思爵士写信给他说："亲爱的孩子，我希望你不要做太多别的事情，而要把你的时间有效地利用到有益的工作当中去……我相信你将在适当的时候会愉快地向你的同事、老板和朋友告别，离开伯明翰。"

实际上，在鲁珀特做出离开《公报》的决定之后，他向《公报》老板建议说，查理·芬贝主编是不称职的，应当辞掉他。他们对此感到惊讶，但没有接受他的建议。

1950 年 10 月，鲁珀特进入沃塞斯特大学学习。大多数英国在校大学生或者在战时服过役或者已经工作过 2 年，因而，在这个年轻的澳大利亚人眼里看来，他们虽然成熟，但又显得固步自封。罗德·卡内基与鲁珀特·默多克一道从吉朗语法学校到牛津学习，他也认为大多数英国人对远离家乡的澳大利亚人相当冷漠。

默多克在牛津的主要指导教师是阿瑟·布里格斯，他是英国信息学研究和传播界的重要人物中最能干的一位。布里格斯花了大量的时间和默多克在一起，教他思考问题逻辑严密，默多克称他为以赛亚，这是一个布里格斯喜欢的爱称。他们共同的朋友是鲁珀特的另一位年轻的历史学导师——亨利·皮特，他很喜欢默多克。默多克没有年级差别的概念，皮特回忆道，他在牛津很快乐。

像他父亲第一次出访一样，鲁珀特对英国并不感到好奇。有许多澳大利亚人对凡是英国的东西都表示喜爱，而对澳大利亚的每一样东西都不感兴趣。相比较而言，鲁珀特对澳大利亚则充满着理想主义的信念。"我憎恶那些说他们将永远不回来的澳大利亚人。"在谈到爱国主义问题上，鲁珀特常常显得很激

烈，甚至于不惜和没有爱国心的人打架。“我深深地热爱澳大利亚，她是世界上独一无二的、与众不同的一个可爱的国家。”他对所谓的英国品质几乎到了憎恶的程度。他看到英国自高自大但又缺乏竞争力，后来他对英国当政者更是感到愤怒。他们不相信金钱，他说，他们看不起商业，他们在英国制造了一种对社会和人的意志起破坏作用的思潮。

默多克在大学里有一处相当好的屋子。他还有一辆小汽车，几乎是大学生所难以想像的豪华汽车。然而，虽然他还称不上是一位共产主义者，但也因为是一位社会主义者而受到影响。他在自己引以为骄傲的壁炉台上放置了一尊列宁的半身塑像。实际上，这除了显示默多克自视甚高之外，没有更多别的含义。大概他只是以此向父亲挑战。但他的行为却在许多方面引起争议。因为在50年代早期，斯大林主义最具有攻击性。冷战开始了，东欧国家先后处于马列主义的统治之中，而要在此成为一位列宁主义者，则很难说是一种游戏的态度。

默多克在吉朗语法学校的朋友理查德·赛贝现在已成为一名身材高大、相貌英俊而严肃的考普斯·克里斯蒂学院的古典学者，他也和别的人一样，相信没有一个人认为鲁珀特的政治倾向是非常严肃的。布里格斯也表示有同感。热衷于金钱、骄傲自大和具有马克思主义倾向使鲁珀特不受别人的欢迎。

在牛津校外，鲁珀特在英国的好友大概就是墨尔本《先驱报》驻伦敦记者卢汉·里维特。他家离牛津不到1小时的路程，默多克经常去他们家，他们家已成为默多克在英国的澳大利亚之家。多年以后，南希·里维特仍然记得他是一个精力充沛、不修边幅的人，他的衬衣下摆总是吊着。她的孩子们很喜欢他，他像一只活泼的大狗。卢汉和南希总担心默多克的父亲会发现他赌博。南希·里维特认为鲁珀特总是想让他的母亲相信他同父

亲一样好,但有时默多克夫人也很清楚是怎么一回事,对他的表现表示怀疑。

里维特尽其所能地了解鲁珀特。1950 年底,他写信给基思爵士说:"我敢预言,鲁珀特将会轻而易举地赚到他的第一个 100 万。"

在鲁珀特于 1951 年年初去巴黎旅游后,里维特写道:"他使南希和我为他感到高兴,他用卓越的聪明才智在巴黎自己挣钱游玩。这表明他回来之后,他将成为《先驱报》历史上最伟大的、挣钱最多的人。"

1951 年复活节,里维特带着鲁珀特去瑞典。里维特写信给基思爵士说,他在最后一年的发展是令人吃惊的:他制定政策和完成任务的能力是第一流的……南希和我发现,无论在哪个方面,他都是一个出色的旅行家,从开始到返回,他一直都在收集信息、提出问题并热情洋溢地获取新知识。

基思爵士不断写信给鲁珀特,向他提供有关家族报业报纸的情况,希望引起他的兴趣。基思爵士对他的事务的过分关注,目的是为他的妻子、女儿,还有为儿子鲁珀特开始创业,为自己的报业帝国留下更多的钱财。的确,在他生命的最后 4 年里,他做出的每一个商业步骤都瞄向这个目标。他总担心鲁珀特负不起责任,并在牛津虚度光阴。由于鲁珀特在学业上很糟糕,基思爵士决定让他返回澳大利亚从事报业工作,是他母亲的干预挽救了他。

1951 年夏天,身处澳大利亚北部的基思爵士身体状况很差,他决定做最后一次环球航行。他首先飞往美国,在华盛顿他与杜鲁门总统会晤了 2 分钟,在伦敦他在克拉里奇酒店召见了里维特,并向他提供了一份工作,让其担任他个人所拥有的两家报纸之一的主编,即《阿德莱德晚报》主编,里维特喜出望外。

基思买了一部新的福特牌汽车，并告诉鲁珀特他可以驾驶它穿越欧洲，然后坐船从地中海返回墨尔本，他自己则乘飞机返回墨尔本。这样，一段浪漫的旅程开始了。

他们从伦敦驾车穿越苏黎世，在那里，基思又增加了南斯拉夫的行程。尽管贝尔格莱德人民的生活水平不高，但鲁珀特认为：铁托的确是一个非常伟大的人物，是惟一能胜任他正在做的工作的人。把这个国家联合起来是只有一个天才才能完成的任务。

基思爵士把鲁珀特留在雅典，然后飞回墨尔本。鲁珀特后来说，那是我最后一次看到他，我不记得分别时有什么特别之处。

在克罗地亚、土耳其和埃及做了进一步的游历之后，鲁珀特返回了牛津。他和另一名从澳大利亚吉朗语法学校来的学生约翰·皮特一起搬到了哈丁顿山的住地。他们在顶楼租了一套房间。默多克立即开车到法院，要求减少房租。他回忆说："我赢了，房租由原来一周四英镑减为一英镑。"

1952年，默多克决定竞选大学劳动俱乐部秘书一职。在此之前的规定是，不允许竞选候选人公开游说，必须用一种温和的英国式的方法赢得选票，只能靠朋友向潜在的选民介绍候选人。默多克摒弃了这种虚伪的竞选方法，转而展开了一场充满活力的竞争。他的竞选标语和口号是支持"鲁珀特"。

1952年5月，学生刊物《彻韦尔报》说：澳大利亚前记者鲁珀特……在俱乐部成员间的大肆宣扬，致使大学生中的社会主义多数派的人数创了新高。报纸继续写道：人们知道，他是一个骚动不安的、富有旅行经验的21岁的小伙子……作为一个性格粗俗的、出色的赌徒，他在空闲时间为《彻韦尔报》作广告宣传。两周后，《彻韦尔报》宣布：鲁珀特·默多克从内陆驾车狂飙而来，

是好莱坞亚里士多德派出版商的典型，他使整个城市到处贴满了传单。

基思爵士返回家后，病情更严重了，而且心里更加担忧。尽管他已为《先驱报》报业集团打造了一个帝国，但他没有足够多的钱如他所希望的那样给家庭带来安稳和舒适。他和伊丽莎白两人都感到报业集团没有付给他们应得的报酬。在他给银行、经纪人、会计和鲁珀特的信中，都流露出他想替家人留下容易兑现的财富。他加大了积累财富的力度，也是想为鲁珀特留下一个报业帝国的基础。

他不顾一切地增持《阿德莱德新闻报》的股票。1951 年末，他卖掉了所持有的《先驱报》报业集团股票的大部分。他给鲁珀特写信说，他正在抵押报业集团所属的能够抵押的东西，以便买下更多的新闻机构。鲁珀特回忆说："父亲从未尝试创立一个王朝，但他知道在《先驱报》根本不可能有我的位置，他拥有《先驱报》许多没有价值的股票。我猜想，他要我在新闻业中获得一个机会。"

1952 年初，《镜报》的休·卡德利普来到墨尔本。基思爵士告诉他，自己对鲁珀特令人吃惊的左翼观点感到担忧。卡德利普认为他不需要为此担心。而基思爵士总是对不放心的事情感到担忧。

基思爵士写信给里维特说："我对鲁珀特不常给家人写信感到担忧。刚开始时，他的信写得很好。他必须学会处理人际关系，即使对于家人来说也是这样，但他总是做得不太够。许多困难和学习具有不可估量的价值……他也请里维特不要助长鲁珀特的骄傲情绪：你在来信中多次谈到他的前途光明，但他的前途完全取决于他自己的努力程度。"

鲁珀特又进行了一次欧洲大陆之旅，并给里维特写了一封

长长的、热情奔放的信——用红墨水写的长达9页的信：你苦于缺少新闻素材的现状令我感到惊奇。你称自己负责的专栏文章像破抹布一样没有新奇之处，难道它不能通过报道那些世界上意义重大的独家新闻故事而在报刊中引人注目，以改进现在不利的局面吗？他提议由他担任工党全国年会的报道记者。

他在杜威尔结束了他的欧洲大陆之旅。在赌场，他第一夜就输掉了所有的法郎。在一家昂贵的法国酒店里，他只剩下一点不能兑换的意大利里拉。

“没办法，我只好在银行里等着上帝对我的救援。我偷偷地盯着地板寻找别人丢失的钱。幸运的是，有一位老妇人掉了一张1000法郎的钞票，而且毫无知觉地走了。我猛扑过去，于是我身上又有了1000法郎。我用这些钱买了一本色情小说、一把剃须刀和一些饮料，还往伦敦发了一封电报。我的确很幸运，但命运并不总是垂青于我，当我返回牛津时，身上又只剩下50英镑了。”鲁珀特回忆道。

9月底，鲁珀特给他父亲写了一封热情洋溢的长信。信于10月2日，一个星期四到达墨尔本。基思爵士非常高兴地看了这封信，这让他感到很愉快，并受到鼓舞。他对妻子说：“我认为他已经懂事了。”这是她总是充满感激地记得的一个评语。那个星期六，基思爵士写信给他的一个女儿说：我美丽而善良的女儿安妮，我有一封鲁珀特写得极好的信。我原谅了他的许多错误……几小时后，即1952年10月4日～5日，也就是周六至周日的晚上，基思爵士在睡梦中安详地离开了人世。他的葬礼在鲁珀特从牛津返回后举行。这是发生在墨尔本的一件大事。基思爵士在他1948年写的遗嘱中，表明了他的意愿：

我希望皇后大街布里斯班的《昆士兰报》有限责任公司和另一家由我的委托管理人管理的报纸，应继续我对报纸和传播事

业的理想，从而更好地服务于民众。鉴于我追求的上述理想，我儿子基思·鲁珀特·默多克极有可能在新闻和广播事业中本着利他主义干出一番事业，因此，如果我的委托管理人认为他值得信赖，他们应支持和帮助他，以使他在传媒界获得机会，担负起更高的重任。现在我特立此遗嘱……

在最后的4年时间里，由于基思爵士的财富或增或减，遗嘱中增加了3条附录。起初鲁珀特继承大量《昆士兰报》的股份，但最终继承了克鲁登投资中的主要部分，这是一个拥有《布里斯班邮报》和《阿德莱德新闻报》两家报纸的家族公司。

鲁珀特渴望拥有《阿德莱德新闻报》和《布里斯班邮报》，但是他的母亲认为家族不能这样做。她的女儿海伦说，伊里莎白儿时记得，她的父亲已给了她一种对债务的恐惧，她也深受基思遗产托管人，尤其是托管人主席哈罗德·吉提的影响。当鲁珀特返回牛津后，吉提劝说她卖掉家族持有的《布里斯班邮报》的股票。由于吉提也是《先驱报》的主席，有人认为他卷入到利益冲突之中，而鲁珀特也身在其中。

鲁珀特返回牛津后，恢复了同里维特的联系。但是他忽然像变了一个人一样，原先富家子弟的轻浮之气没有了，玩世不恭、游戏人生的态度也发生了改变。他突然变得对《阿德莱德新闻报》的财务之处的最细微状况都感兴趣。他当时的信件显示出他对金钱和权力的渴望，以及如何利用两者达到目的的欲望，但现实情况是他遭受了挫折。然而他相信，如果他当时身在澳大利亚的话，他有能力说服母亲继续持有《布里斯班邮报》和《阿德莱德新闻报》的股票。他写信给里维特说：我感到自己在单打独斗。如果不是为了好朋友，我早就可能死在这里了。

鲁珀特和道格拉斯·布拉斯，一位殷勤、有礼的记者以及他的妻子（她是他母亲的一位朋友，现在夫妇俩都在伦敦为《先驱

报》工作)共同度过了1952年的圣诞节。他们为新年欢呼!1953年,他写信给里维特说:你12月15日的信令人非常感兴趣。我认为印刷价格的降低可以使报纸增加版面。除去税收,今年的利润将在55000英镑左右。

随后,鲁珀特开始关注起政治。伊丽莎白公主刚刚从她父亲乔治五世那里继承了王位,鲁珀特认为她的首次圣诞节献辞单调而傲慢。他在信中说:我个人完全反对这一新的理论:君主立宪制超越批判。但不要误解我的意思,我不提倡共和政体,无论如何我都不相信它……

他用红墨水又加了一段附言,再次宣称他对列宁的尊敬:昨天是伟大导师逝世29周年。我们在壁炉台前的塑像前立正致敬1分钟,然后喝了几杯酒。随后还充满感情地朗读了几首俄国赞美诗。

他在许多方面开始锻炼自己的政治能力。在澳大利亚有一场迫近的选举,他写信给里维特:我恳求你不要为任何一方呼吁。他从不想被看成是一个失败者。1953年2月,他详细叙述了他在英国一位大臣家里同澳大利亚的一位报阀——法兰克·派克一同进餐的情况:派克肯定是澳大利亚新闻界最大的无赖,但是公平地说,他是最聪明的,而且在不太遥远的将来,他可能处在能给我们提供很大帮助的位置。

在一个附言中,他问道:在提高发行量上和在增加广告数量上,我们花费了多少?没有一家报纸在这些方面不做大量的投入而能期望得到很大的进展。他非常清楚基思爵士在给里维特的信里所非常关注的编辑内容的重要性。鲁珀特首先处理的正是这一基本问题。

从1953年3月开始到5月上旬,鲁珀特一直在考虑《阿德莱德新闻报》怎样才能够打败墨尔本《先驱报》报业集团的实力

强大的《阿德莱德广告人报》。最终的考验始终冲击着他。他感到了一丝的恐惧。这是因为他已经非常努力地做着每一项工作。

他在4月的一封信中写道:在我看来,在汉纳·斯瓦弗控制下的报业辛迪加提供的文章和高德弗瑞·魏提供的文章之间,我更加相信前者。一个发疯的共和党人总比一个毫无男人气概的人好一些。

此时,阿瑟·布里格斯试图每天向他灌输课本内容,以应付6月份的期末考试,最后他达到了3级学位。当学期结束时,他没有马上返回澳大利亚,他想做一次到美国参观新闻编辑室的旅行,但后来决定在《伦敦每日快报》做了一份临时工作。毫无疑问,这份工作正如该报拥有人洛德·比弗布鲁克所说的那样,是新闻业厚黑学的最好的学校。

《快报》除了挑逗性不可取之外,其他的如特色版面、标题活泼的特点是值得学习的。默多克的上司是一位令人生畏的人物,他非常肯定地告诉默多克经营报纸的最好方法是既要拥有足够多的股票,又要保持个人的独立性。如果你为我工作,比弗布鲁克说,你永远不会成为百万富翁,但是你将活得像一个人。默多克决定成为一个人——然而是为自己工作。

鲁珀特在《快报》的工作是在泰德·皮克林的手下做助编。在舰队街没有更好的职位。他在此几个月的经历,使其对伦敦助编职业长期抱有好感。后来,他叫皮克林为"我的第一位伟大的良师益友"。

他所有的时间都在考虑怎样扩大《阿德莱德新闻报》的发行量,以及如何打败《阿德莱德广告人报》。他告诉里维特他肯定会回来为《新闻报》工作。他说他将不会给人留下这样的印象,即:我像一个趾高气扬的笨蛋,大摇大摆地走过来告诉你们错在

那里……我要在相当长的时间里小心翼翼地工作。

1953年8月,金西有关美国性习俗的报告出版了。鲁珀特那时仍然在伦敦《快报》实习。他立即对此作出了反应,他给里维特的电报全文如下:

《伦敦快报》今天说:"关于金西对当今世界女性性生活所做的报道简介如下:对五千名妇女进行的调查表明她们根本不喜欢金西的作品。《快报》不准备刊登这篇报道的任何一句话。"请注意不要在我们的报纸上对此加以渲染以免破坏默多克家族的声誉。

几天后,在一份手写的便条中,鲁珀特称他已到了康沃尔过周末。"我就要离开这个国家了,但是我要很圆满地离开。我相信有关金西的电报不会伤害你。我深入地考虑了这个问题。下流文章当然不是我们要走的道路,我们也不会接受虚假的东西。我们可以向我们的读者发出警告,不要相信那些伪造的数字。"

1953年9月初,鲁珀特经由南非飞回澳大利亚。在22岁时,鲁珀特·默多克到达阿德莱德,继承了父亲的遗产,并开始了他为之奋斗了一生的事业。

## 阿德莱德

阿德莱德是一个离墨尔本比较远的城市。当鲁珀特·默多克来到这里的时候,他母亲说:"就像来到一片不毛之地。"当时,澳大利亚的新闻界占主导地位的仍然是费尔法克斯家族主办的《悉尼先驱早报》、墨尔本的先驱集团,以及出版《妇女周报》和《悉尼电报》文摘的法兰克·帕克。

当鲁珀特·默多克来到铁路对面的那座有些蹩脚的白色的新闻集团办公大楼的时候,迎接他的是卢汉·里维特,现任主编。他已经有两年的工作经历。他费了九牛二虎之力,度过了一段

艰苦的时光才得以使报纸的发行量保持在75000份左右。鲁珀特到这里后，最先考虑的是如何面对比他们实力强得多的阿德莱德《广告人报》的挑战，因为他们有实力强大的墨尔本先驱集团作后盾。

随着年龄的增长，鲁珀特越来越觉得他母亲受委托人的压力被迫卖掉《布里斯班邮报》是一个错误。他后来说："把昆士兰报纸和《新闻报》通过某种方式合并在一起应该不会有太大的困难。如果成功了，我们的实力将大大增强。"

随之而来的威胁来自劳埃德·杜莫斯，《广告人报》的主席，他拥有《先驱报》45%的股份。当鲁珀特1953年初还在牛津的时候，劳埃德·杜莫斯就去拜访了默多克夫人。用鲁珀特的话，他说："我讨厌这样做，可我的董事会坚决要求我这样。我们必须办一份周日新闻报与你们竞争。"——他指的是要与《新闻报》竞争。

这一威胁是潜在的。《广告人报》是一份发行量很大的报纸，比新闻集团和它的《星期日邮报》的组织机构更加庞大。这家报纸每周的发行量是新闻集团报纸发行量的两倍。杜莫斯的目的是要让默多克最终屈服，离开新闻集团。为得到这家公司，他给了默多克夫人150000英镑。

可以想到鲁珀特会做出怎样的第一反应："这使我非常生气，我想他们是想利用我母亲。而我父亲在的时候他们却不敢这样做。我说，'告诉他们，我们要与他们决战到底。'"

默多克和里维特决定把杜莫斯对默多克夫人的威胁公布于众。杜莫斯在信中写道："所以我们张贴告示：出价购买这家出版社，等等。"默多克回忆说："杜莫斯太狂妄了。"

默多克觉得这场斗争就像他自己的《大卫与巨人的故事》："他们用大量篇幅登载许多事情，很有新闻价值。世界上所有的

每一项服务，从那里都可以找到，如彩色印刷的连环漫画等所有的一切。但我们却始终如一地办着我们的小报——《阿德莱德星期日邮报》。”

邮报的主编让·伯兰德开始和《广告人报》进行激烈的竞争，默多克也很喜欢这样的竞争。在这两家星期日晚报之间发生的令人不快的争斗持续了将近两年。《邮报》虽然没有被击垮，但两家损失都很惨重。默多克说，阿德莱德的当权派向他提供了各种间接的方案、建议，让他要么妥协要么合并，“我告诉他们见鬼去吧。”

令默多克最为满意的是劳埃德最终屈服了。1955 年，他和默多克达成了一项协议，同意将两家星期天报纸合并，并各占新报纸一半股份。这个折衷方案对默多克并不寻常，他也意识到与《广告人报》合并并不是他被排挤掉了。他说：“这是真的，我们得去工作，然后才能从我们的报纸中得到百分之五十的利润。我们将去控制、运作、印刷和管理资金。”这一协议的签订是默多克首场胜利的标志。

默多克充沛的精力让同行们感到吃惊。报纸将要刊登的每一条消息都必须先经过他的审查。让·伯兰德说：“他总是充满了精神活力。”那些日子里，这个胖家伙总是忙忙碌碌，穿着一件黑衬衫，挺着个大肚子在城里跑来跑去。在工作间，他总是挽着袖子，两手沾满了墨汁审查原稿。该出版社的一本杂志刊登了他的一张留着卷发、长着厚嘴唇、充满稚气的照片，并附有简短的说明：“对工作积极热情，对同事和风细雨，他最适合做办公室墙上的贴画。”

他在阿德莱德附近的旅游圣地格伦尼格拥有一幢公寓。他总是急走如飞，记性也不好，整天穿着一件没有纽扣的衬衫去伯

兰德或鲁珀特家。他喜欢参加家庭舞会和每年除夕举办的集体舞会(这个舞会往往最后变为赌博游戏)。默多克渐渐地被喻为"少年出版商"而闻名全国。

起初,默多克和他的主编里维特很合得来。两家有相似的家族史。里维特后来让默多克做了他三儿子凯斯的教父。而这个时候,默多克正全身心地学习贸易,他还让各个部门人员给自己提供金融、生产、广告、分配、印刷等各种信息。他急切地想知道一切,改变一切。因而,有些人对他有各种批评指责也在所难免。

默多克坚持要削减经费,把编辑缩减到40人。政治记者法兰克·舒后来说,他和另一位记者每天大概要写20篇文章。"我们每天要出三版,最后一版要出6页。"舒回忆说。平均每份报纸有36页,周五的是48页。大家工作都很卖力,发行量大大上升了。

那个时代,澳大利亚的政坛还是由二战中亲邱吉尔同盟的罗伯特·梅茨统治着。默多克很讨厌这个人,视其为英国的傀儡。多年以后,默多克承认他早期的政治观点有许多是错误的。但是,他说:"当时在澳大利亚所提倡的人身自由和所主张的人人平等,很早就为默多克家族所接受。"

就在这一时期,默多克开始同联邦银行发展友好关系。这家银行在后来的几年中曾几度在他危难时救助了他。他理解了报业竞争中常常被忽视的--个特点是"现买现带",几乎不讲什么信誉。比如,只要读者每天付现钱就可以带走他们想买的几百万张报纸,出版商每天就能得到相应的回报。实践常常不像理论那么教条.但有时却显得过于直截了当。因此报业竞争就像赌博游戏。

默多克到阿德莱德的时候,新闻集团的银行是澳大利亚国

家银行，这家银行同样也是墨尔本先驱集团包括它出版的《广告人报》的银行。在默多克首次企图接管《广告人报》失败之后，他与悉尼的联邦银行建立了关系。这家银行属于联邦政府，比较小也比较保守。他们很喜欢他，并全力支持他办的报纸。不出几年，新闻有限公司就成了联邦银行最大的客户。随着新闻的发展，这家银行也在不断地壮大。

默多克知道这些银行家们是需要有回报的。联邦银行管理主任泛·克里斯蒂后来说，他同默多克的关系是所有客户中最早的也是最值得信赖的："他可以在任何一个星期五打电话问我，'如果我需要一亿五千万美元，你能给我准备好吗？'我会毫不犹豫地满口答应，我们的关系就好到这种地步。我们的关系为什么能这么好呢？因为他总能遵守诺言，总能随时满足我们的要求。"

1956年，鲁珀特·默多克结婚了。新娘叫帕特里夏·布克，她以前曾经做过空姐，后来在阿德莱德的麦尔百货店干过。她金发碧眼，非常妩媚。默多克家里为他的婚姻有所担忧，因为他身处"荒蛮"，有时会感到孤独，因此就尽早给他办了婚事。这对夫妇的部分蜜月是在视察默多克所得的财产中度过的。婚姻生活无论如何也阻止不了他事业的发展，即使在1959年他女儿普鲁登斯的出生也一样（阻止不了）。女儿在默多克宽松的家庭环境中生长，不受任何束缚，做什么事都由自己做主。这个家庭有一个很幸福的开端。

到50年代后期，新闻集团已经具备了相当的规模，默多克便开始考虑向阿德莱德以外的地区发展。当他看到属于费尔法克斯、比弗·布鲁克、诺斯克利夫和塞西尔·金等的大型报纸的时候，他觉得就像看到了一个个报业帝国，或者像一家家连锁店。首先，他扩大了在《南下出版社》这样以墨尔本为基地的杂志中

的业务，直到他完全拥有这家杂志的所有权。尽管有人对他的行为持不同意见，他还是买下了《新观点》这家在墨尔本出版的妇女周刊。接下来他的第二个目标是珀斯的《星期天时报》。珀斯是西澳大利亚的省府，地域狭小而宁静，距离阿德莱德 1400 英里。

虽然《星期天时报》一直不景气，但墨多克还是想得到它。“首先我们得买下来，”他说，“接下来才能继续发展或是让它灭亡。”这是他的口头禅。

生意成交以后，他便开始每周急匆匆穿过澳洲大陆来到珀斯。他跌跌撞撞走下飞机后，便驾着 DC－3 或 DC－4 急驶，直奔《星期天时报》办公室。紧接着就是整理稿件、排版印刷。这些对他来说驾轻就熟。他解雇了那些被认为无用的人，然后从阿德莱德调来一批有能力的编辑和记者。这家报纸立刻焕发了生机，发行量也直线上升。

在珀斯取得胜利之后，默多克又向别的报纸发起了进攻，其中有：在北方达尔文市的一个小镇的报纸；澳洲沙漠腹地的艾丽斯·斯布林斯；昆士兰矿业中心的伊沙山，他常在这里玩一种猜硬币的赌博游戏，即把硬币抛向空中，然后猜它落地后的正反面。“你可以招集几百人在周围欢呼，这样可以制造出一种非常好的气氛，”他回忆道，“这个游戏的关键在于知道它什么时候停止。”

## 美国

到目前为止，美国的阴影开始笼罩默多克。美国对整个世界的影响都是前所未有的。不仅因为它有强大的军事和经济实力，还因为它电视业的飞速发展。默多克对发展趋势的捕捉很有天赋。他早就意识到美国与电视机的合并有着巨大的潜力。

“在50年代,你必须进入电视。”他后来说。要进入电视必须打入美国。

到50年代末,他开始频繁出访美国,尤其在他决定新闻有限公司必须打入电视之后。他立刻喜欢上了这个国家,尤其是纽约。他所发现的美国,用他真实的理解,是一个将要在未来的40年中统治世界的美国。

20世纪50年代是美国电视改革的摇篮。它使整个社会和工业化的世界发生了巨大的变革。1950年,在美国出现了第一台彩电;穿越英吉利海峡的第一条电报电缆铺设成功;电视把英国和法国第一次连接了起来。美国无线电公司开发的光导摄像机比传统的电视摄像机更适用、更便宜,感光性也更强。科斯比公司发明了磁带录相机;电影全景公司引进了宽银幕电影。21个欧洲国家同意共用超高频,这样就可以同线路比较繁忙的中波频率交替使用。第一台袖珍式晶体管收音机也由日本的索尼公司研制成功。

澳大利亚电视业的发展比美国晚几年。阿德莱德直到1957年才有了电视,而悉尼和墨尔本已有了三家电视台,其中两家是商业电视,另一家是由澳大利亚广播委员会办的。这两家商业电视台分别由两家实力雄厚的报业家族控制:费尔法克斯控制了第七频道,帕克占了悉尼的第九频道。在墨尔本,先驱和每周时报集团经营第七频道,而戴维得·西姆和出版《时代》的公司是第九频道的合伙人。这四家电视台已经建立了两个迷你网络。澳大利亚政府计划给阿德莱德和布里斯班颁发电视许可证。在发展的初级阶段,每个城市只能得到一张这样的许可证。

默多克自称是一个垄断者,并要与阿德莱德电视进行竞争。他郑重告诫广播电视管理委员会,竞争引起的损失将会很惨重。但他这一忠告被婉言谢绝,澳大利亚政府还是给布里斯班和阿

德莱德各颁发两张电视许可证。在阿德莱德,第七频道给了赞助《广告人报》的企业集团,而默多克和南方电视有线得到了第九频道。为了能首先开播,默多克和阿德莱德的《星期天邮报》主编让·伯兰德立即飞往美国。

他们先从西海岸开始,通过在洛杉矶的电视制作室里一段时间的观摩来设计他们将要播出的电视节目。在拉斯维加斯,他们对那里的所有东西都做了样本,并进行了分类整理。"我总是想办法用他们的钱把他们致于死地。"后来,伯兰德这样说。他们每到一处,默多克就让伯兰德搜集诸如杂志封面设计等,以便回去以后用来创新开发。他们需要掌握的东西还很多,因为美国每时每刻都在发生着变化。

默多克与洛杉矶和纽约的多家电视网络取得了联系,并和他们交上了朋友。其中最重要的一个人是美国广播电视公司的莱昂纳多·戈登森。莱昂纳多最初是通过《派拉蒙画报》进入电视业的。1951 年他以 2450 万美元的价格买下了美国广播公司。经过 25 年艰苦卓绝的努力,他使美国广播公司同美国另外两家国家级电视 NBC 和 CBS 并驾齐驱。

在谈到默多克第一次纽约之行时,戈登森说:"很幸运,他先来到我们美国广播公司。第一次见到他,就给我留下了很深刻的印象。"他邀请这位澳大利亚青年在撒帝饭店共进了午餐,并为他娴熟的驾车技术所折服,于是要求购买新闻有限公司的股票。默多克同意给美国广播公司 6%的股份。

从一开始,戈登森就已经意识到,电视将成为遍布全球的媒体,当时卫星通信还没有得到发展,他设想用电缆把几家国际网络连接起来。

默多克也早有类似想法,他后来写道:"虽然戈登森和我出身背景各不相同,但我们在许多方面的想法几乎完全相同,如出

一辙。”他说戈登森最少超前时代 20 年,“莱昂纳多的成功常常是一种鼓舞,他也将把我们引向成功之路。”

默多克想在澳大利亚办一本电视周刊,那么,他必须要先去美国看一看《电视导报》的办报经验。他和伯兰德去了纽约,租了一辆车来到费城。沃特·安娜伯格自 1953 年开始在费城出版《电视导报》。他发现他并不是惟一来到这里取经的人。他回忆道:“他们到这里来都是想知道如何效法他们办杂志的。”这些人当中很少有人具有默多克那样的实力,去再现安娜伯格的成功。但那个时代,他的理想仍然受到了限制。“对我来说,能像在美国那样随心所欲地开创事业不会再出现了。”他后来说,“看来,必须走出阿德莱德进入悉尼和墨尔本。”

回到阿德莱德后,他四处传授他学到的技术、经验,对员工发布新的指令,开始了他的澳大利亚版《电视导报》。但他还是把主要精力放在建立南方电视台这件事情上。他选择了当时正在办商业电台的比尔·戴维斯来组建这个新的电视台。戴维斯是英国移民,曾在南澳大利亚做过检察官,后来因为在一次智力竞赛中获胜而被选为电台播音员。他嗓音圆润洪亮,许多人昵称他“笨牛比尔”。

默多克在新闻集团办公楼为南方电视台设了一个办公室。他的口号很简单:击败第七频道。他们成功了。

这个电视台的建立,又是他财富的一次炫耀。尽管默多克尽力节俭,但是他有一次还是自豪地宣称拥有一个芭蕾舞团和一支乐队。然而他的重点还是广告噱头和电影明星。这家电视台现场直播早间新闻和少儿节目,还办了一份杂志叫《阿德莱德之夜》。与第七频道及其广告商相比南方电视台规模还是很小,他们自称为小孩,默多克喜欢这样的称呼。这家电视台赚了很多钱,足以让默多克走出阿德莱德,把眼光放得更远。

## 悉尼

悉尼自60年代开始繁荣，逐渐发展为英语世界的大都市之一。在悉尼，默多克开始把一家早就引起他注意的出版公司的资金积累起来。这家公司拥有报纸、书籍、印刷和电视。他这样做，就会比任何别的机构更具竞争力。也就在这个时候，他开始开创大众市场。

悉尼的新闻业历来在报业领域竞争最激烈。当默多克在50年代后期进入这里时，悉尼的新闻业是由三个集团控制的。他们已经主宰了半个多世纪。费尔法克斯和帕克家族仍然控制着两家最大的新闻机构。第三个比较小的集团是由伊扎拉·诺顿所拥有的，他还同时经营着《镜报》和《星期日镜报》。诺顿的父亲很严厉，他曾给诺顿提过一条建议：给那些盛气凌人、莫衷一是的人头上泼一桶屎。1958年，费尔法克斯收购了诺顿的报纸，《镜报》和《星期日镜报》便从墨尔本先驱集团手中夺走。

因为默多克知道悉尼的莫尔卧人对人侵他们领地的人绝不会心慈手软，所以他偷偷地进入了这个城市。他有一个朋友在悉尼商界，叫约翰·克拉斯，约翰给一家叫做坎伯兰的新闻公司提供了大量的资金，这家公司办的都市报周发行量高达40万份。默多克作为真正买主的身份，在协议签完之后才暴露。

但这对默多克来说只是一小块肉，他想要的是悉尼所有的报纸。1960年，费尔法克斯的执行主席决定把《镜报》卖给他，他的这一愿望实现了。

费尔法克斯集团卖掉《镜报》得到了50万英镑的收益。默多克知道自己也占了便宜。他后来回忆说："我很吃惊，他们居然同意了。"这次他只付了不到60万英镑，6年中他一共付出130万英镑。他说："他们十分肯定地认为我付不起这么多钱，

并且还认为我终将倒闭。"他知道他永远不会这样。几经周折，讨价还价之后，他又得到了悉尼、布里斯班和墨尔本的几家印刷厂。重要的是他还得到了悉尼的一家星期天报纸和一家晚报，并决定把它们办成全澳大利亚最畅销的晚报。当文件最后签署的时候，他立刻把这一胜利的消息告诉了他的朋友们。他的办事效率很高，就像是跳了一曲"快步舞"。

默多克刚一迁到悉尼，就决定把卢汉·里维特开除出阿德莱德的新闻集团的编辑室。他给他写了一封短信，命令他当天就离开办公室。因为新闻集团被南澳大利亚政府以煽动和诽谤罪起诉。这个案子审理了很长时间才结束。既然，默多克大部分时间都留在悉尼，他便不想再在阿德莱德留下一个思想过于自由的主编。他后来说："在我不在的时候，能弥补我的空缺，这样的人才是我理想的合作者。所以我决定把公司分开，是时候了。许多人想知道我以前为什么没有这样做。我其实很喜欢卢汉。南希·里维特说："虽然他有时行为古怪，以自我为中心，然而他是一个善良的、意图很明确的人。"尽管分裂在所难免，里维特还是很沮丧。

默多克用让·伯兰德代替了他的老朋友。伯兰德是《星期日邮报》的主编，他办事更认真。在他的领导下新闻集团走出了困境，默多克手下有很多他的拥护者。他在一步步创建他的帝国。他对钱比对竞争更有兴趣，对利润比对政治地位更感兴趣。他要求他的编辑们注意安全，认为安全比工作更重要，所以他赢得了下属的广泛信赖。从现在开始一直是这样。《镜报》的办公楼在霍尔特和吉帕斯街的拐角处，原来是一个巧克力工厂。这一地区在悉尼城内是一个旧的居民区，还有一些废弃的厂房。默多克推倒了旧墙壁，扩大了办公室的面积，然后又把他搜集到的澳大利亚油画挂在办公室的墙上。所有的记者都很钦佩他这样

的工作精力。曾有一段时间,他试图把《星期天邮报》推向市场,但发行量却一直没有上去。他们所遭受的损失越来越大,默多克跟他一个下属开玩笑说,扔掉一些奶酪饼并不一定就是坏事。这个编辑不同意他的观点,忿然离去。默多克只好把他的《星期天邮报》撤了下来。

拥有《镜报》给他带来了一个好处,就是他在纽约有了一间办公室和一个朋友,这样他可以把纽约作为一个他经常出访的基地。1960年,他和他在纽约的记者泽尔·罗宾去了一趟古巴。他准备让这个人兼作《星期天镜报》和《每日镜报》的主编。古巴之行,使默多克对菲德尔·卡斯特罗印象很深刻。他后来在一篇文章中赞美古巴,并写道:美国必须停止对古巴的敌对状态,因为这关系着拉丁美洲的未来。

回来以后,同事们都发现他变得更加真诚,但脾气也更加暴躁,经常发怒。"只有在谈到工作的事情时你才能离他很近,"贝蒂·里德尔说,"他惟一感兴趣的就是工作和报纸的发行量,但他很多时候也很有情趣。"贝蒂是一个著名的记者,曾报道过诺曼底登陆事件,现在是报业的一根支柱。

"所有年轻的记者都认为拥有这么年轻的业主是件幸运的事,"另外一位《镜报》的老记者说,"他太出色了,他扫除了人们头脑中的旧观念,鼓励人们去享受生活。我们从他的言行中得到了很多。"

默多克的个人偏见也同时在增加。他严禁部下穿花色衬衣,尤其禁止穿山羊皮鞋。他认为只有同性恋者(他正是这样称呼他们的)才穿这样的鞋。他也不赞成通奸,讲黄色笑话,讨厌女人穿长裤。

那些日子天亮得很早,罗宾常常在办公室里刮胡子,默多克认为这样很不雅观。当第一期报纸印刷、打捆、在市内发行之

后，工友们开始放松、聊天，编一些玩笑拿他开心。默多克知道后非常气忿。一天上午发完工资以后，他怒气冲冲地闯入新闻编辑室，坐在办公桌上把一沓子文件撕得粉碎，扔了一地。这件事发生之后，产生了一些好的效果，并持续了一两周。在他心情好的时候，他经常在星期五的晚上去新闻办公室，和他的同事们一起玩猜硬币的老游戏。他常常需要赢。

上个世纪末报纸间竞争时出现的相互诋毁、相互侮辱的现象在60年代又出现了。费尔法克斯的有奖竞猜的奖金是5000英镑，帕克把赌金增加到10000英镑，并且每家都在各自电视节目中推出这些赌博游戏。默多克的赌金出到两倍，达20000英镑，后来费尔法克斯联合帕克出价50000英镑。奖品有轿车、游泳池、一定面积的土地还有房子等，这恐怕是世界上最残酷的竞争了。

默多克决心要看到《镜报》的发行量超过《太阳报》。《星期日镜报》逐渐成为人们茶余饭后的主题。即便是悉尼最忠实的读者在看到这份报纸上刊登的那一条条巨幅标题、女人深深的乳沟和迷人的笑容，也难免大吃一惊。这份报纸当时的广告语更加露骨："为丈夫脱衣服——女人的欲望"；"尼姑爱上了网坛明星"；"十三岁少女在家门外一百码的地方被强奸"；"一帮匪徒轮奸十岁少女"；"我的儿子为什么成为杀手——母亲的经历"；"一个女人被扒光衣服"；"性禁书对某些人不禁"；"三个强奸犯被判刑——法官的决定"；"公共汽车上出现裸者，令人震惊的场景"；"流浪者再次进攻——女人受到攻击"。诸如此类的文章还有许多。

默多克并没有对这些新闻大做文章，然而在悉尼发生这样的情况却很自然。其中有一个典型的代表叫史蒂夫·邓立维，他在默多克到来之前就已经是《镜报》的一名高级记者，他相貌英

俊、嗜酒，还有些女人气。但他有出色的写作能力，他可以把看似无用的材料写得栩栩如生，把平淡的事实写成一篇篇精美的散文。在某些方面他就是默多克的化身，他和默多克被人们称为“疯狗”和“大亨”。

“悉尼的竞争实在太激烈，新闻记者必须挖掘新闻素材，对任何表面现象进行渲染，”邓立维后来说，“为了采访，我已记不清有多少次佯装警察、公共服务员或者火葬场的工作人员。”

《太阳报》和《镜报》都千方百计地写文章相互谩骂、相互拆台，败坏对方的名誉。他们相互模仿对方的文风，以期拥有更多的读者；他们还互相蔑视对方的广告和新闻标题（还有许多可以相互诋毁的内容，只是他们经常想不到）。

竞争同样带来残酷的恶果。曾有一系列对悉尼某所学校发生的男女性问题的报道，冠之以这样的题目：“我们有女学生的狂欢日记。”《镜报》后来报道说，一个男生被吊死。不久，就真的发现这个男孩上吊而死，但《镜报》却没有报道这个事实。那个写日记的女孩后来经过调查发现还是处女，她写的日记不过是她的一些不切实际的幻想而已。正是《镜报》不符合事实的报道，把那个男生逼上了死路。几年之后，20 世纪 60 年代的一个反文化的记者理查德·内维尔，就这件事质问过默多克。默多克反问道：“难道你就没有犯过错误吗？”

有时默多克的行为也有所收敛。他带来了他父亲的朋友道格拉斯·伯拉斯，并雇他为新闻有限公司的编辑主任。伯拉斯在默多克小的时候，就已经认识他了。他曾做过战地记者，后来又做了伦敦新闻局的局长。有些人说，伯拉斯凭良心做事，但默多克有时为了竞争却可以不要良心。默多克既支持又打击伯拉斯。这是他对待以前同事的一贯作法，把他的同事们一个个弄得高兴一时沮丧一时。当合同解除之后，他们就被视为路人。

“我仍然把自己视为鲁珀特的朋友,”道格拉斯说,“他热情慷慨,积极主动,富有冒险精神,拥有一颗超级头脑。当然有时他却盛气凌人。如果有人挡了他的去路,恐怕他能一脚把这个人踩死。”

伯拉斯觉得默多克并非像人们所想像的那样对钱情有独钟。“我不是说他不喜欢权力。有谁不喜欢呢?只是不像他父亲那样,行使权力十分讲究绅士风度。”

默多克一直在寻求促销的方法。有一个办法是推出一系列大众喜欢的新书。莫里斯·维斯特写的《魔鬼的拥护者》是一部宏篇巨著。贝蒂·里德尔的任务就是改编这本书,但要保留其情节和人物性格的完整性。“我向默多克汇报说,我把这本书里面的有关宗教及其深奥晦涩的理论等内容去掉了,但留下了有关性的主题,这样我的任务才顺利完成。他说,‘干得不错’。”

默多克把誉为“促销王子”的格莱姆·金从阿德莱德的南方电视台调了过来。金提出一个促销的办法:为《镜报》的银色纪念日进行庆祝。所有的一切东西都是银制的:把双层巴士刷成银灰色,为竞赛的胜者颁发银制奖品等。“除了鲁珀特之外,没有人觉得这个办法好在哪里,”金说,“他走上一辆银灰色的巴士向欢乐的人群抛洒银色气球。这又是一个巨大的成功。”

在《镜报》不断发展壮大之际,默多克又把眼光瞄向了悉尼的电视业。他在阿德莱德办的电视台获得了很高的收益,他在后来两三年里的运作经费有40%都是从这里支出的。还有一个原因就是澳大利亚的商业电视就像一棵摇钱树。

1962年,他没有能够得到在悉尼这个大都会办电视的许可证,于是,他便想了一个间接的办法打入悉尼电视业——从郊区开始,就像当初办报纸是从阿德莱德小城开始一样。他来到悉尼以南60英里的一个钢铁煤炭基地——伍伦贡。他买下了那

里一家濒临倒闭的电视台 WIN4 频道的股份。理论上讲，只要他们调整一下自己天线的发射角度便可以覆盖悉尼南部的大片地方，在那里站稳脚跟。但这家电视台的经营情况却一直不景气，因为帕克和费尔法克斯为了报复报业竞争中失利的一箭之仇，拒绝他们的美国合伙人把这家电视卖给任何人。帕克现在也变得非常无情。

默多克用 16 万英磅买了伍伦贡 32 万股股票。之后，他让在纽约美国广播公司的朋友莱昂纳多·戈登森立即乘飞机过来。当帕克明白了默多克的意图飞过来的时候，为时已晚。当时，在澳大利亚的电视公司中有一项绅士协定：每家付的小时费不得超过 6000 美元。默多克让美国广播公司撕毁了这一协议。

负责美国广播公司全球范围报业的副总裁哈里·晋利特说，如果默多克那样做，他将不能再卖掉澳大利亚的另一企业。于是默多克同意为美国广播公司在今后 5 年所有的生产或分配消费付 100 万英镑。

挑战的结果是默多克迅速取得成功。帕克没有去迎战。尽管他个人有厌恶情绪，但还是不得不把电视公司四分之一的股份和董事会的两个席位让给了默多克。作为回报，默多克把他最近得到的美国电视制作程序拿出来分享。默多克又借机向前跃了一大步，这一跃使他打破了费尔法克斯—帕克集团对悉尼电视业的垄断。这一段小插曲使他确信程序设计——那后来为人们所知的“软件”有着无比的优越性。从此以后，他便一直致力于组建一个软件帝国与欧美等世界其他国家的公司进行竞争。

他的欲望在不断膨胀，他雇了一位金融顾问马文·里奇，马文·里奇体格健壮，很少讲话，但他非常精通如何刺激娱乐业的发展。他来自澳大利亚最大的连锁影院——豪伊特剧院。

里奇开始担任财务管理员，但后来迅速成了默多克的商业顾问，他在这个职位上一直干了20多年。他引用的管理方法叫“每周蓝皮书”。澳大利亚多数的媒体公司实行月报制度，所以产生的问题要用两个月才能解决。而在新闻有限公司，从现在开始，公司的每个部门每周五必须到基帕克斯街上报一次数据，这样里奇和默多克便可立即弄清是哪个环节出了问题——销售、成本、利润、发行还是广告等等。“关键是要有一个人能读懂这些数据，然后再告诉你这些数据的含义。”里奇说，“鲁珀特和我两个人都能做到这一点。他很喜欢这些数据，因为他可以把它们从桌子上拿下来，一旦有时间，他就拿来阅读、分析，把重要的数据圈起来。”由默多克率先使用的周汇报制度现在在世界各地还一直在使用。

里奇的第二大贡献是，他密切了默多克同银行家们尤其是澳大利亚联邦银行的关系，并使之制度化。“我们同他们的关系处得很好，我们总能信守对他们的诺言，”里奇说，“我们随时为他们提供各种信息。”

太平洋地区是默多克向澳大利亚以外的世界扩张的首选目标。1963年，他买了香港一家杂志社《亚洲》杂志有限公司28%的股份，他几乎没有考虑就把这笔生意定了下来。

他的第二个目标是新西兰。在那里，加拿大的报业大王罗伊·汤姆森正企图买下惠灵顿的主要报纸——《领土报》。新西兰政府对任何一个外国业主都感到有点神经过敏，但默多克还是在1964年3月把这家报纸从更具实力和更有名望的汤姆森手中夺了下来。这件事在当时被一度传为佳话。

## 堪培拉

1964年7月14日迎来了默多克最辉煌的时刻。在首都堪

培拉,经过两次转手的报社终于发行了由他开办的第一份报纸——《澳大利亚人报》。《澳大利亚人报》用两面印刷,大幅纸张。它的宗旨是"向首都报道全国,向全国报道首都"。它也是这块大陆上第一份全国性日报,因此它的意义就不仅仅是一张报纸。该报的目的是让读者产生共鸣。这份报纸比较严谨(按默多克的话说,宁愿不受欢迎也不愿过于流行),并且一直保持着这种风格。但由此给默多克带来的经济损失多年以后才得以弥补。这一次富有勇气的冒险使默多克备受人们青睐,尤其是澳大利亚的新闻记者,虽然后来也有些记者不太喜欢他了。

堪培拉是一个专为政府设计建造的小城市,精致、人口很少。这里惟一的一张报纸是《堪培拉时报》,它是由约瑟·莎士比亚和他的家族经营的。在堪培拉刊登广告的费用很高,因而这家报纸就像一个小金矿。在 50 年代末,未实行税制以前,该报纸每年获得的利润达到 8 万英镑。

对默多克来说,《堪培拉时报》并没有多少家族的吸引力。他说他父亲早就想买这家报纸,"把它办成一份重要的甚至是全国性报纸"。但他知道,莎士比亚不会把它卖掉。1964 年初,他偷偷地溜进这个城市,把即将倒闭的、由肯·考利主办的《领土报》买了下来。肯·考利以前是《堪培拉时报》的排字员,后来留下来继续为默多克工作。默多克还在离《时报》一街之外的地方买了一块地。当年 2 月份,当国会召开的时候,约瑟夫·莎士比亚和默多克在一个舞会上不期而遇。莎士比亚问这个年轻人买这块地用意何在。默多克毫不犹豫地说:"把你赶出商界。"

莎士比亚也不是傻子,他早已同费尔法克斯的鲁皮特·亨德森达成一项协议:费尔法克斯可以在莎士比亚死了或者退休之后,或者有一家任何别的公司准备在堪培拉出版新的报纸的时候,购买《堪培拉时报》。

受到默多克的威胁之后，莎士比亚给亨德森发出了警告。1964年5月1日，《堪培拉时报》宣布已被费尔法克斯购买，并将发展为一家全国性的日报。费尔法克斯立即向堪培拉派了一大批精明强干的编辑和记者。“他们在一个月之内就把这一张几乎全是广告的小报变为一份版面设计新颖、用大幅纸张印刷的全国性报纸。”默多克说，“这是他们一个了不起的成就，对我们是一个巨大的挑战。”

这是一种很保守的说法，对默多克可能是一个很沉重的打击。他的报纸现在还不能在堪培拉获取较高的收入，看来亨德森给了默多克一个很严厉的教训。

默多克是不会被击垮的。他现在惟一能做的就是找准时机立即出版一份全国性报纸，而不是再等到一两年以后。“我们不能再等了，我们必须向全国进军。”

默多克又雇佣了一个新的主编，叫麦克斯·牛顿。在诸多记者中，他是一个传奇人物，被人描述为一个“能同政府周旋，能给总理的工作指引方向的人”。25年来，他就像一颗灿烂的燃烧的彗星，不断在默多克这个银河系中放射光芒。

牛顿的父亲是珀斯一家硫酸厂的烧制工人。牛顿早年在珀斯的现代学校获得过奖学金，后来虽然嗜酒，但还是考入了剑桥的克莱尔学院，在那里，他结交了一个年轻的美国学生朋友叫诺曼·普德华兹，这个人后来成了《评论报》的主编。

回到澳大利亚后，牛顿感到很压抑，找了几个工作都不满意，后来才担任了《悉尼先驱早报》的政治报道员，接着又担任《财经报道》的主编。1964年初，他去拜访默多克，默多克让他担任在堪培拉办的新报纸的编导。于是，他来到了基帕克斯街，然后又兴高采烈地去了堪培拉。

当《堪培拉时报》和费尔法克斯宣布联合对付默多克时，牛

顿确信竞争在升级。但是他在《澳大利亚人报》上刊登的一篇文章中写道:"在那些恐怖的岁月里,当我们意识到我们的危险处境时,默多克表现得很坚强。在世界大舞台上,他的这种赌徒般的大无畏精神已经非常成熟。"

他们俩到全国各地去寻求广告赞助商,并到联邦银行申请更多的贷款。联邦银行主席华伦·麦克唐纳和管理主任 E·B·理查森告诉他们:"你们可以得到贷款,但你们不能把整个集团拖垮。"在短短不到四个月时间里,他们所办的报纸就开始在全国发行——这简直是个奇迹。报纸头几版正像别的报纸一样有些杂乱,但并没有遭到多少批评和指责。默多克不仅办了一份好报,而且是全澳大利亚一份很重要的报纸。

对许多前辈来说,《澳大利亚人报》就是一部传奇。当他们开始创业的时候,编辑部的办公楼还没有建成;桌面上居然有秋风扫下的落叶。令大家感到兴奋的是在报纸的每一个环节,默多克都是中心人物。他有足够的能力和勇气,把这份报办下去,办得更好。

在堪培拉以外的地方,办一份全国性的报纸,承受的压力十分巨大。发行量没有预料的那么多。刚开始印了 25 万份,多数是免费赠送。到了 1964 年 11 月,每天的发行量已经下降到 5 万份。损失在逐步地增加——达到每周 45000 美元。默多克开始怀疑他对主编的选择。牛顿很有能力,但他有时行为古怪,更重要的是他不知道促销的秘诀。

"鲁珀特和我有了分歧,"牛顿说,"他对他的生意越来越关心。"他们之间还同样存在着严重的政治分歧。那时默多克支持保守主义,但仍持有一些自由观念。"他极力反对越南战争,而我觉得这场战争对澳大利亚很重要。"牛顿说,"我记得当时我们说支持空袭海防港时,鲁珀特很愕然……我并不是指责他,他被

吓了一跳。”

牛顿感到越来越压抑，默多克也越来越焦虑。新闻有限公司的生存完全靠《悉尼镜报》的发行，它是维系《澳大利亚人报》的生命之源。随着《澳大利亚人报》欠债的增加，《镜报》也越来越不堪重负了。1965 年 3 月，牛顿被迫辞职。他很沮丧，后来说，默多克“帮了我的忙，他解雇我是因为我无能。我根本不能成为这支队伍中的一员”。

默多克又任命了一个新的主编，但报纸仍然不见起色。默多克考虑把它关掉。报纸在艰难地维持着。

1966 年，他任命埃德安·迪莫为管理助理，让他全权负责该报纸。迪莫的父亲，30 年代早期是《墨尔本先驱报》的一位著名主编凯斯先生的手下。埃德安继承了父亲对新闻业的钟爱和期望，而他的处事方式更委婉含蓄。

到 1967 年，《澳大利亚人报》的发行量上升到 75000 份，但在堪培拉，却只卖掉了 3800 份。默多克决定把大量的编辑人员调到悉尼。

他后来说，《澳大利亚人报》是“一个理想的尝试”。你可以看一看我们当时办的《墨尔本时报》和《悉尼先驱早报》，它们都不十分理想，办得很不好。这是一条成功之路，在全国范围内很有说服力。他希望《澳大利亚人报》能为他争得一席之地，而且真的做到了。他得到了应得的回报。在报纸的形成过程中，《澳大利亚人报》就已经对澳大利亚产生了深远的影响。它开始从各方面改变澳大利亚人的生活方式。

《澳大利亚人报》赋予了澳大利亚人一种民族理念。即使《悉尼先驱早报》，最强大的对手之一，后来也承认：“《澳大利亚人报》的发行是战后澳大利亚新闻界发生的意义最重大的一件事。它是一种开创澳大利亚社会的力量，它给 1972 年后的澳大

利亚带来了巨大的变化。”这支力量来自默多克。

## 卡文

因为默多克在澳大利亚建立了一支强劲的力量，他的生活也因此开始发生变化。他同帕特里夏和女儿普鲁登斯呆在一起的时间越来越少。当他在琪培拉创办《澳大利亚人报》的时候，母女俩留在悉尼。他把人生的大部分精力都用来创建帝国，而大部分时间，他总喜欢和别人在一起。后来在谈到他的第一次婚姻时，说：“我当时还很年轻，结婚很匆忙。我把全部精力投在事业上，对她们关心很少。我们只好分开了。”

那时候，他拥有一艘辉煌的木制小帆船——“伊利娜号”。他经常同他的朋友和下属一起扬帆远航。他还参加过几次“悉尼－霍巴特”的帆船比赛，但都因故中途退出了比赛。“伊利娜”有一次在昆士兰海岸附近触了礁，卡了两天不能动。一个记者曾经记得当时默多克用一种故作勇敢的口气大声宣布：“我打赌在天黑前我能赶上他们。”他还会骑马，他还曾坐着小飞机到全国各地做冒险飞行，他还经常到雪山去钓鱼，同孩子们一起度过美好的时光。

后来，他爱上了一个长得极标致的《每日镜报》实习记者。她与帕特有些相似，只是家境贫寒无法与默多克相比。为了生活，她必须去努力奋斗。

她叫安娜·托尔夫，父亲杰卡伯·托尔夫是爱沙尼亚人，母亲是苏格兰人。第二次世界大战以前，杰卡伯·托尔夫离开爱沙尼亚来到英国谋生。他同一个苏格兰女孩结婚以后，两人在格拉斯哥开了一家干洗店。他们的大女儿安娜于 1944 年出生。50 年代初，他们全家移居澳大利亚。

安娜的父母在悉尼生活得很艰难。他们经营的快餐店一直不景气;他们后来又搬到悉尼西面一个贫穷而又偏僻的小镇——布莱克顿。安娜的母亲出走了,因此,她变成了他们姐弟四个形式上的母亲。"这就是我为什么性格如此倔强蛮横,因为我从小就要学会自立。"她说。他们没有经济来源,安娜必须学会节省每一分钱。他们是天主教徒。安娜一边在一个修道院办的学校上学,一边在一家百货商店打工以增加家庭微薄的收入。

她16岁辍学后,想当一名演员或者想当一名记者,而她找到的第一份工作,却是乡间的一个火葬场。因为这里没有记者,她就无缘得到为报纸服务的学员资格。然而,她非常幸运和坚决。"我认为报社的任何工作我都能干,我才17岁。我最终得到了回应。我成了《镜报》财务室的一名小职员,报酬7美元。我终于实现了我的第一个梦想。"

在《镜报》要结识新闻记者对她来说非常容易,因为她长得既漂亮又踌躇满志。道格拉斯·伯拉斯是新闻有限公司的编辑主任,他把安娜收于自己麾下。安娜说,另外一个叫布兰奇的见习记者(后来成了一名小说家)做得比她更好,是她介绍安娜参加了快艇俱乐部,并试图让她脱离天主教。

在伯拉斯和另外一些人的帮助下,安娜迅速成了报纸的实习编辑。她决定去采访她的老板鲁珀特·默多克。她后来说一开始就发现他很有吸引力:"他像一阵风吹进屋里,魅力十足。"

同妻子帕特的离异是非常不快乐的,对他们的女儿普鲁登斯尤其如此。默多克得到了女儿的监护权。他们后来和安娜一起去了伦敦。她长大以后,就在那里成了家。帕特后来嫁给了一个开了几家美发连锁店的老板,并到西班牙定居。但不久婚

姻再次破裂，帕特又回到阿德莱德，一直由默多克供养。

默多克和安娜在1967年4月结婚，他们去纽约度蜜月。默多克在那里匆匆拜访了他的老朋友莱昂纳多和别的一些电视制作人。同鲁珀特一样，安娜也喜欢纽约，因为那里融合了60年代全世界最先进的文化和观念，任何到那里的外国人都会认为它是西方世界文化和技术的中心。

在这十年中，电视业飞速发展。马歇尔·麦克雷认为一场强劲革命即将开始，这对西方人将产生很大的冲击。这种新型的新闻媒体冲破了国界，使全世界面貌焕然一新。他在《如何认识媒体》一文中写道："时间停止了，国界消失了，我们现在生活在一个地球村里，一切都同时发生。"这是一个非常超前的观念，默多克也开始慢慢接受它。

在他自己的王国里，默多克已经成了主人。60年代中期，他在卡文买下了一所石头房子和堪培拉附近不远处的几千公顷土地。出亚斯城约20英里有一条小路，曲曲弯弯一直延伸到山脚下。他的房产就在马兰比吉河岸。这是一个令人神往的地方。

60年代末70年代初，卡文人经常举办家庭舞会。默多克是最大方的主人。那时的葡萄酒味道很美。虽然默多克已经很少饮酒，但他的客人们却禁不住美酒的诱惑，开怀畅饮。他喜欢到乡间的一片开阔地去散心。贝蒂·里德尔回忆说有一次她在那里的时候，默多克早晨7点就叫醒她，然后一起到小牧场去散步。当时已是秋霜满地。他指着地面对她说他的土地使用计划——这里要修一个游泳池，那里要建一个马场。就在同一个周末，《新闻报》的执行主任来看他，鲁珀特坚决要求和他打网球，

那人没有带网球鞋，但又不敢违抗命令。默多克经常打网球，好像他的输赢直接决定着世界的兴衰。在这场典型的进攻性的比赛结束后，那个人的鞋已经磨破了；里德尔想默多克根本就没有注意到。然而，像大多数记者一样，里德尔也很佩服默多克。“他总在我们的周围，不论是在《镜报》还是在《澳大利亚人报》，”他后来说，“我们每一个人他都认识，他也很爱我们，善于听从我们的忠言。但是如果你犯了错，他会立即解雇你。你随时都可以同他谈话或者争论。现在一切都已经过去了，为什么？权力、权力、权力，而不是钱。”

# 第二部　全球扩张

# 第二章

## 伦敦

1968年秋，在《世界新闻报》这份英国创刊最早并广泛受到欢迎的报纸开始转手的时候，伦敦以报馆集中著称的这条舰队街的大门向默多克敞开了。

《世界新闻报》常常被人们叫做《性新闻》，是英国最黄色的星期天报。报纸上专门描写些什么好色的教区牧师、搞同性恋的男舍监、三个人进行的性戏耍、短裤的失窃、不合时宜的贞操等。其实，也有各个政党、团体的政客在报纸上发表文章，但是《世界新闻报》却把它对性事的关注和对保守党的坚决支持结合在一起。这是颇具英国特色的，即使当其发行量由1950年的850万份下降到1968年的约600万份的时候，这个办法也是成功的。

《世界新闻报》的经营规模不大，只有几名记者和一位福斯塔夫式的编辑。他叫斯塔福德·萨默菲尔德。因为他热衷于迎合英国最冒尖的沙文主义偏见，而被认为是天才的"舰队街人物。"该报社自从1890年就由卡尔家族掌管，卡尔占有最大的股份。埃默斯利·卡尔爵士任编辑50年，之后他的儿子威廉爵士继任。到1968年，威廉已经做了16年的董事长。威廉身体强壮，好喝酒，在大白天里就常常醉倒在萨沃·格里尔酒店。尽管公司的工作既辛苦又复杂，可威廉对自己的职位还是感觉挺骄傲的。而且，他具有在认识他的人们中间激发忠心的能力。

到60年代后期,该公司的资产扩大了两倍,但公司的利润却因为股票价格下跌而降低了。尽管如此,卡尔因为自己占有公司27%的有表决权的股份,而且另有25%的股份控制在卡尔的堂兄德里克·杰克逊教授的手里,所以他认为不会有危险。但是就在1968年,这位杰克逊决定抛出自己那份股权。

威廉出每股28先令的市场价格,遭到杰克逊轻蔑的拒绝——他想要这个价格的两倍。卡尔不答应。令卡尔感到害怕的是,杰克逊告诉卡尔,他的开户行罗斯柴尔德与森斯银行为他的公司另外寻找买主。结果,这家银行找到的是罗伯特·麦克斯韦尔上校。对于卡尔来说,没有比这更糟糕的了。因为,在卡尔心目中,麦克斯韦尔是个外国人,是个粗野的家伙,而且在议会里是工党党员。卡尔不信任麦克斯韦尔还有其他缘故。

麦克斯韦尔生于斯洛伐克,叫罗伯特·麦克斯韦尔之前他还有过好几个名字。他在英军对德国作战时当过兵,还获得过勋章。战后在德国,他做成了他的第一笔生意。麦克斯韦尔从丘力斯·斯普林格那里弄到一批德国的科学文献资料。他将那批资料运回英国,并开始以高价卖给世界许多国家的图书馆学专家。后来,他接收了已经破产的一家图书批发公司即辛普金·马歇尔公司。麦克斯韦尔以还本付息的方式为该公司筹集资金,再把筹集到的资金的大部分款项无偿地借贷给其他的私营企业。实际上,他将辛普金·马歇尔公司做成了一家银行,尽管这家公司早就没有偿还债务的能力了。曾经有位董事要让大家知道真相,麦克斯韦尔凶了他一顿,他就不敢吱声了。麦克斯韦尔习惯于使用诽谤罪名来恫吓人们对他的批评——和默多克不同,默多克几乎总是让批评的声音言无不尽。四年后,辛普金·马歇尔公司因债台高筑而倒闭,债务高达47.5万英镑,其中多数是欠出版商人的。所以,不少的出版商永远也不会原谅他。

麦克斯韦尔重新命名了自己的公司，叫做贝尔加门出版公司。接着，他做起了专门出售科学文献资料和杂志的买卖。他甚至冒险到"铁幕"的另一边去兜生意。他和俄罗斯的科学家订合同，廉价购买他们写的文章，然后在东欧的公司以相当便宜的成本进行印刷。他收购文章花费不了多少钱，但售出去却能够卖个好价儿。他几乎可以垄断一个学科的科研成果。他小批量地印刷，高价钱地出售，因此，他使每家图书馆都能够买到一本而且只能买到一本由贝尔加门公司出版的这种著作。

1959年，麦克斯韦尔步入英国的政界。他为工党开创了抽彩集资的方式，从而帮助地方性工党改革了财政来源。在1964年，他作为白金汉郡的工党代表被选入英国议会。到1968年，喋喋不休和飞扬跋扈的他已经闻名遐迩。他爱把自己同英国的报业巨头比弗布鲁克相提并论。他在自己的职位上做出一副局外人的模样。一旦听到批评意见，他就检举揭发提出意见的人，说他们怀有反犹太主义的偏见。他的这一招往往以混淆视听之功而收混水摸鱼之效。

1968年10月16日，麦克斯韦尔拟以2600万英镑的出价收购《世界新闻报》报社，架势咄咄逼人。这让卡尔感到恐慌。倒不是《世界新闻报》公司近几年来的不善经营，主要是因为麦克斯韦尔已经从德里克·杰克逊那里取得了出售他那25%有表决权的股票的质押。

在得知麦克斯韦尔的收购报价的时候，威廉·卡尔爵士正好病得很厉害。他就在病床上写了一封信，让人转交给董事长办公室，称麦克斯韦尔的报价是"厚颜无耻的行为"。他对麦克斯韦尔不论从个人角度还是作为业主，都不信任他。但是很明显，要拒绝麦克斯韦尔的报价若不付出相当大的努力是难以办到的。就在此时，默多克出现了。他在闻听这个消息伊始，便对

《世界新闻报》备感兴趣。他秘密地飞到伦敦。默多克和他的财政顾问凯托勋爵商定,他应当扮演一位帮助卡尔打败麦克斯韦尔的骑士而出现在卡尔面前。凯托兼任着摩根·格伦费尔投资银行的董事。他们俩都清楚,一切的一切都是为了最后默多克能够控制《世界新闻报》公司。凯托建议他应当小心行事,不要让卡尔害怕担心,以免坏了大事。首先,默多克要说服卡尔同意让他出任公司的总裁,这样才能拒绝麦氏的收购要求。做成之后,他再以新闻集团的名义发行一套新股票,从而超过卡尔的控股百分比。这真是一条既便宜且漂亮的打进舰队街的路子。

默多克不可能筹集到赶上麦克斯韦尔的报价的大笔现金,更不要说超过他了,他的顾问凯托建议他,把在澳大利亚的新闻集团的资产转让给《世界新闻报》公司,而作为交换条件,该公司将向新闻集团公司发行一套新股票,这样一来,威廉·卡尔爵士便可以占有大约30%左右的表决权,再加上从默多克那里交换来的新股份,他们联合在一起就能够对付麦克斯韦尔的进攻了。

默多克提出,他和威廉爵士的侄儿克莱夫一同出任公司总裁,威廉爵士表示同意。威廉也获得一份合同,保证他出任公司的董事长,于是威廉也感到没有什么威胁。在很久以前,威廉爵士就认识默多克的母亲,而且很钦佩她。他忖度着认为她的儿子也能够依靠(这已经不是第一次了,人们因为对戴姆·伊丽莎白怀有爱戴的感情,而甘愿相信她的儿子也值得信赖)。

他们两人一致同意,再发行足够的新股以便默多克所控制的有表决权的股份可以达到40%。那样一来,他和卡尔加起来将控制超过50%的股票。默多克在此同时答应不再购买更多的股票,而把他在公司的股份只保持在40%,不超过这个百分比。卡尔家族要求再出一名成员,同克莱夫一起任公司的联合总裁,支持默多克的工作。

默多克跻身伦敦的消息已经传开了。10月24日星期四下午，他举行了记者招待会。会上，他宣布了购买《世界新闻报》公司40%股份的计划——通过市场购进9%，而剩下的部分他将用其在澳大利亚的公司的资产交换获得。记者们向他提出了很多问题，比如，持有公司少量股票的股东是否会有所损失？股票的价格是否会很快跌破现有价位水平？为什么他不拿出钱来和麦氏的报价相抵抗？他辩解说他没有足够的现金那样做。有位《华尔街日报》的男记者指责他，说他依靠的是"给股票掺水"来作成这笔交易。

特殊股东大会计划于1969年1月2日召开。届时，股东们将投票决定公司的命运。这次大会也因此变成了罗伯特·麦克斯韦尔与尚未知名的澳大利亚青年之间的一次不同凡响的角斗。

特殊股东大会在康诺特会议大厅举行。公司的年度股东大会也在这里召开。到会的股东可以享受一顿鸡肉盛餐。今年参加会议的股东们对这里既熟悉，又稍微感到些失落的滋味。

大厅里坐满了公司的大小股东，总共大约有500人左右。当威廉爵士出现并走到大厅一端的讲台上，这时，股东们热烈鼓掌，大厅里的掌声回荡了很久。很明显，威廉病得非常厉害。他向大家介绍默多克。默多克的演讲简短、诚恳而紧张。他强调，《世界新闻报》不愧是一家优秀的公司，他本人为威廉能够继续担任公司的董事长而感到高兴。

会场颇有些化妆舞会的味道。有老国王和他的一家，也有来自遥远国度即将成为继承人的王子，还有一个外国乡巴佬。他身穿蓝色套服，浑身闪烁着电光。当麦克斯韦尔站起身来准备发表演说的时候，大厅里发出嗤痰的蔑视声。麦克斯韦尔提高了调门。他重申，他所出的价钱现在是每股52先令。如果不

接受他的标价,那么——据他了解——公司股票的价格只合 39 先令,而且还要再降低呢。

卡尔质问他说:"你能够赚到那么多钱,那又是些什么钱呢?"麦氏无言以对,只好坐下。他指控董事会操纵了股东大会。而股东们不约而同地喊道:"滚回去吧!"还有人喊道:"让你的老把戏见鬼去吧!"麦克斯韦尔的确能够上演种种把戏。

卡尔他们大获全胜。股东们的投票结果是 299 票赞成发行新股票,只有 20 人投了反对票。麦克斯韦尔气急败坏地说:"你们也就是沾了森林法则的光罢了。"许多财经新闻记者对麦氏的遭遇表示同情。但是当麦氏的贝尔加门公司后来明显暴露出公司实力不足的时候,才证明卡尔家族对麦氏的不信任是有道理的。然而也正是在真相大白之后,证明卡尔家族根本不需要默多克来帮忙,也能够击败麦氏的吞并企图。

股东大会刚结束的第二天,威廉爵士就被送进医院,做了一系列大型的手术。

这是一场激烈的搏斗,几乎所有的人都难免遭受损失。麦克斯韦尔丢掉了至少 20 万英镑,还有一部分声望。当然,他也博得了些许同情。卡尔除损失了两百万英镑以外,更重要的是他丧失了对公司的控制权力。银行在不计算股东资本因扩股而造成的损失的条件下,昔日的荣耀至少也丢掉了。赢家只有一个,那就是默多克——现在,他拥有了在世界最重要的出版中心的立足点。对他而言,这是一次漂亮的胜仗。

鲁珀特·默多克的目的并非仅仅成为一个合伙人。刚刚打赢接管公司这一仗不久,他开始脱去扮演救难骑士所穿戴的白袍衣衫,并露出了另外的一副嘴脸。单就默多克而言,这只是他按部就班地坐下来工作的问题,然而卡尔却吃惊不小。

接管公司的第二日,他一阵风似的在早晨 8 点钟走进《世界

新闻报》的办公楼。他发现了“清洁女工坐在董事长的办公桌上正在品茶”。他坚持说，他还发现公司的固定资产比卡尔所讲的要糟糕得多。“这会让我们无法合作下去的！”后来他又警告说。于是，他不得不着手进行激烈的公司整顿。他开始购买更多的股票，而且不久就控制了公司49%的股份。

他还着手调整报纸的版面结构和工作人员，理由是卡尔的陈旧而缺乏成效的管理方式亟需改革。他扬言，作为公司新的执行总裁，他要向股东负责，保证公司妥善运营并获得利润。

事实上，《世界新闻报》的发行量减少不能完全怪罪于卡尔的经营不善，而商业电视的广泛普及倒是一个主要原因。人们受到更好的教育以及中产阶级的人口比重在增长，也是其中的原因之一。

默多克开始肃清报馆的工作人员。萨拉·卡尔是威廉爵士的女儿，她敏感地指出：“这是针对卡尔的一个动作，凡是和我们沾亲带故的，都要被清理掉。”

3月7日那天，默多克向威廉提出书面意见，埋怨他说，他虽然已经出院，但是他和其他高级执行官的接触还是太频繁了。他说：“其实事实是明摆着的，我肯定阁下和我是一样清楚的，那就是像我们公司目前的情况，公司的执行总裁只能有一个。”执行官中有不少人都是卡尔的多年挚友。尽管如此，默多克还是坚持卡尔以后必须通过他才能和其他的执行官进行联系。他要求卡尔从公司的某个分部退休。他不希望公司的领导关系混乱不清。

24小时后，卡尔被送上直升机，从苏塞克斯郡火速前往伦敦作急救手术。卡尔的主动脉上的一条塑胶管破裂了。医生为卡尔取出了那条塑胶管，缝合了主动脉，并从他的双臂下部重新引出向腿部输送血液的动脉血管。

此后，默多克背叛了自己的书面承诺，即他向股东们所做的威廉爵士继续担任董事长的保证。他驾车直奔苏塞克斯郡，去到卡尔家里。卡尔正在自己的家中养病，而且正在逐渐地恢复健康。他到那里通知卡尔，他希望卡尔辞职。卡尔病得不浅，要不他非爬起来揍默多克一顿不可。但是卡尔还是无可奈何地接受了最后通牒。他告诉萨默费尔德，说："我们报馆这么多年以来一直是个令人高兴的地方，如果我和默多克出现分歧，那么就不会再有愉快了。我决定离开那里。"1969 年 6 月，卡尔辞职。默多克在董事会上当选为董事长。卡尔家族感到默多克背叛了他们。默多克最初答应过，他不会把在公司的股份增加到超过 40%，面且卡尔家族要有一名成员担任董事长职务。也正因为这样，卡尔家族才在特殊股东大会上投了赞成票。

《世界新闻报》的编辑比威廉爵士还要凄惨，萨默费尔德在《世界新闻报》当编辑是从第二次世界大战结束开始的。威廉领导公司的时候，萨默费尔德可以按自己的方式自由地从事工作。而默多克却不相信他——在默多克心目中，萨默费尔德不过是一个浮夸、自负、自命不凡的势利小人面已。

默多克不太认同编辑要有独立地位的想法。早在 1969 年他就发表言论，称"作为业主，最终负责公司成败的人是我，不是别人"。他还说，既然一份报纸办得成功还是不成功，依靠的是它的编辑策略，那么当我发现了一条能够巩固这个策略的道路的时候，为什么反对我进行插手干预呢？你们认为我到底应当做什么呢？只要求我别去干预，要我坐在一边，眼睁睁地看着这家报纸完蛋吗？真是一派胡言。《世界新闻报》就是因为这样才逐渐衰落的。我们这里就是缺少那么一个人，他能够把编辑过程中的肌肉和甜言蜜语修理掉。

默多克指示萨默费尔德辞掉了几名专栏作家和几个记者，

默多克亲自挑选了接替者。他着手重写萨默费尔德已经审定的广告海报，还斥责他说不经过他的同意就不要再向国外派遣通讯员。萨默费尔德不服气。默多克告诉他："我千里迢迢地从澳大利亚赶来，就是来干预经营管理的，阁下要么接受，要么请便！"

1969年夏，他趁着萨默费尔德去西班牙度假的机会，大幅度调整《世界新闻报》的版面结构。萨默费尔德赶忙返回伦敦，并取消了默多克的改版指示。

但是在他们俩遇到第一个大麻烦的时候，多少还算得上是步调一致。这次，默多克卷入了一场在英国发生的民事纠纷。一家杂志也因此讽刺地把默多克称作"肮脏的挖斗"，面这个绰号从此便属于他了。其实，那不过是《世界新闻报》的一篇传统文章而已。

当时英国有位名叫克里斯廷·基勒的妓女，她是一位漂亮的电话应召女郎。英国的国防大臣约翰·普罗福默以及苏联驻英国大使馆的海军武官尤金·伊万诺夫都跟她有过关系。《世界新闻报》把这件事给曝了光。而此事叫哈罗德·麦克米伦领导的英国政府很是难堪。普罗福默先是向议会下院撒谎，否认他和基勒有联系。然后他承认了事实，并辞去国防大臣的职务。

绯闻伊始，《世界新闻报》便花了2.3万英镑买下基勒自传。《世界新闻报》还因此受到新闻工作者理事会的审查。新闻工作者理事会成立于1953年，属于半官方的性质，它专门审查新闻报刊的出版发行。1969年夏，基勒向新闻媒体兜售最新版本的自传。萨默费尔德想借登载基勒自传的机会给报纸促销。开始的时候，默多克就表示同意。在过去的6年里，普罗福默一直都在伦敦东郊地区工作，他为穷人们努力奔波。他自从辞职以后就用辛劳和诚恳弥补过失，这赢得了很多人的尊敬。然而，《世

界新闻报》用2.1万英镑买断了基勒的自传，并在报纸上重新刊载。

人们众说纷纭。默多克跟外界透露说："人们爱怎么嘲笑都无所谓，我所需要的是我们将要卖出的15万份报纸。"这种说法是坦白的。基勒自传之所以被买下来，不是为了别的，就是要卖报纸。在一次接受电视记者采访时，默多克承认普罗福默理应得到原谅，但他又辩解地称普罗福默的故事是不该被遗忘的。更糟糕的还在后边。默多克又接受了伦敦周末电视台记者大卫·弗罗斯特的询问。

弗罗斯特是英国最出色的电视检察官，这时的他早已遐迩闻名。在他采访的时候，坐在电视节目制作间里的观众实际上变成了陪审团。

弗罗斯特居高临下地质问默多克。默多克尽力解释说，刊登的文章将把议会在绯闻中的角色作为重点，比如工党或者其他党派什么的。可是弗罗斯特称，在第一个星期刊登的节选片段里尽是些色情内容。默多克说在以后的章节里将会有不同的情节——然而他不能够马上说明是怎样的不同。麻烦还没有结束。

插播了一段商业广告之后，弗罗斯特播放了他采访红衣主教希南时录制的片子。希南是英国著名的天主教高级教士。他对《世界新闻报》刊登的基勒自传连载感到厌恶。他对这份报纸玩世不恭的犬儒主义和贪婪感到吃惊。但同时他对"优秀人物"普罗福默耿耿于怀，不能原谅。

默多克抱怨说，人们对他的种种责骂是英国教会中的某些人别有用心地煽动的。

采访结束后，心中懊恼的默多克回到演播大厅的休息室。弗罗斯特给默多克夫妇倒了杯饮料。安娜打了弗罗斯特一记耳

光，气愤地说："让你的礼貌见鬼去吧！"默多克在离开电视台的时候，一边走一边发誓，说他将来要收购伦敦周末电视台，而且要解雇弗罗斯特。这件事情伤害了默多克的感情，并使他很愤怒。他觉得自己又一次作了英国伪君子的牺牲品，就像他在牛津大学所遭遇的一模一样。默多克对英国人的总体印象因此产生了某种成见。特别是英国教会，更让他觉得乌七八糟。安娜·默多克认为丈夫受到弗罗斯特的粗暴对待。她越发感到英国人很难相处，不容易交到朋友。原因的一部分在于英国人的本质，他们都是天生的势利眼和伪君子，而另一部分则是由于基勒绯闻给他们带来的麻烦。他俩开始思考两件事儿，一是走出英国，一是出口怨气。

他们俩常常从伦敦到纽约去旅行。慢慢地两个人都发现纽约是个好地方，那里让人感到兴奋和友善。他们终于在最后决定搬家到纽约去。然而伦敦这里仍然有一个胜利在等待着他们。

## 舰队街

60年代末，新闻业大概算得上是英国最神秘的工业，也是弄得最糟糕的工业。报社工会的头目管理公司的权力日益扩大，早在50年代早期，即默多克开始进入舰队街工作的时候，这种现象就已经开始了。但是，陈旧的生产方式，再加上公司管理层面和工会之间存在的相当不理性的分歧，造成实际的生产或者是赔本，或者是利润极低。在出版商和报社之间长期的斗争中，通常是出版商最后向工会投降，屈服于他们的要求。

位于布法利街的《世界新闻报》公司里，默多克面对的是陈旧的机械设备和昂贵的生产成本。"简直难以置信，如果我们依靠这些破破烂烂的东西，那么我们非破产不可。"于是，他只好让

印刷机和排版工人一周工作7天。这就意味着购买或是开设了一家日报公司。

《镜报》的董事长休·卡德里普创办了一份很有价值的左翼报纸《太阳报》,其前身是《每日先驱者》。1964年它改名为《太阳报》。这是一份内容严肃的报纸,它有一半的股份控制在工会议会手里。

IPC在1964年把《每日先驱者》改为《太阳报》,原因是卡德里普相信,当时向上流社会爬升的年轻人将是新的读者市场——这些人被称为"上升的一代人"——他们渴望一份内容清新、议论深刻的大众报纸,买回来可以反观自己的价值。当然谁都看得出来,事实并不是卡德里普相信的那样。

《太阳报》在1969的销售量已经只有85万份,以前它还有150万份的年销售量。如果加上《先驱者》,那么两份报纸的生产成本超过了1200万英镑。董事会面临两种选择,一种是卖掉《太阳报》,另一种则是关闭它。

罗伯特·麦克斯韦尔抢先报出收购价格,但工会拒绝了。于是,默多克和麦克斯韦尔又进行一番新的较量。

结果以默多克取得了这笔交易而告终。作为分期付款的初期付款,默多克先支付5万英镑。之后,他每星期支付2500英镑,累计起来最少也要支付25万英镑,才能够最后接管《太阳报》,而如果这份报纸还可以继续赚到利润的话,默多克仍然需要继续支付分期付款,直到最后付足50万英镑的最高限额为止。后来,《太阳报》的发行量超过400万份,而且还存在一个庞大的读者群体。这时候,默多克承认他只花了几个便士就买到了一位读者,这在美国是不会发生的。因为在美国,如果报纸变更出版公司,要花到1000美元方能拉拢到一位读者。默多克远离了竞争。

他不需要做市场调查也知道该怎么做:《太阳报》要办成《世界新闻报》的每日版本。他着重衡量了《镜报》作为媒体的成功所在和不足之处。在他眼中,卡德里普提高《镜报》档次的努力,以及开设当代政治与社会问题调查板块,这些都显得做作和呆板。默多克认为,读者将更希望在文摘之类的小型报纸上体验阅读的乐趣,他们不愿意接受大型报纸说教式的灌输。《镜报》在文摘市场上是孱弱无力的。默多克真不愧是诺思克利夫的得意门生。当年,诺思克利夫是他父亲的参谋。他牢记着诺思克利夫的至理名言:"理得顺,说得清,摆得明。"

首先需要解决的问题是人浮于事。工会也同意裁减一定数量的工人。默多克坚持把《太阳报》办成文摘报。他选阿拉特·拉利·兰姆任编辑。拉利·兰姆是约克郡煤矿工人的儿子,他把自己当成一名左翼倾向的锅炉房记者。

默多克又从澳大利亚调过来几个受到更多艰苦锻炼、更有经验的文摘记者。正是这些人将悉尼的《每日镜报》办得红红火火。

在《太阳报》的最后一期上,默多克亲自写了一篇署名社论,他承认说:"最严重的是应当记住一点,即新出版的《太阳报》作为报纸将仍然对很多问题表示关注。这份报纸将以道德良心为根本,永远记住它激进的传统,既做到独立办报,又将在政治上保持高度的觉悟。它所发表的文章决不会采取骑墙观望的态度,它的文章将永远耐人寻味。"

英国人对默多克和他的《太阳报》从一开始就持敌视态度,由政府认可的左翼党派所主办的《新政治家》就诬称《太阳报》毫无政治原则立场。默多克反驳说它有自己的原则立场。他指出,这份报纸反对死刑,反对种族隔离制度,反对种族主义和越南战争,而且它还赞成一个性开放的社会。后来,默多克又做了

些修正。但无论如何，他对英国教会的厌恶是始终不渝的。

1970年1月，《太阳报》要求英国教会取消所谓的荣誉奖励制度。这个制度使每年有数千人获得各种勋章或者嘉奖，这是英国教会为了表彰他们在为国家或专业所付出的劳动而授予的。早在10年前，默多克在悉尼《镜报》上就攻击过这项制度。他习惯于挂在嘴边的一句话是："我们就是不向英国教会的任何特权低头，而讨他们的喜悦。"

默多克肯在促销方面慷慨投资，但在用于编辑的开支上则是紧缩银根。《太阳报》开始发行的时候，他已经花了差不多近5万英镑用于促销，这和接管这份报纸时的定金一样多。之后，他继续在促销方面精打细算，最终使《太阳报》的销路变得很广，它变成了一份很成功的报纸。

1970年1月，萨默费尔德被默多克炒了鱿鱼。这个决定让默多克付出了极高的代价。而他却认为这样做值得，因为现在他可以任意地指挥报社的工作了。萨默费尔德也很高兴，因为他非常怀念往日的时光，那时候卡尔家族对他和蔼、友善，他可以发挥自己的才能，在实际上也是他控制着这家报纸公司。

默多克的政治立场经历了一次变化的过程，或者说他正在重新划定自己的政治立场。虽然他仍然站在左边，但是已经和中间立场距离不远了。3月17日，英国举行大选。默多克在《太阳报》的头版发表社论，表达这份报纸对政府的忠心支持。他的社论标题写的是"工党必胜之我见"。然而当保守党领袖艾德华·希思轻松取得大选胜利之后，《太阳报》表现得很大度，随即发表了标题为《希思真棒》的文章。《太阳报》就仿佛是在观看一场比赛，谁胜了都为他叫好。英国人也欣赏旁观者竞相出来叫好的劲头。默多克素来是墙上草随风倒，他总是和政府中的执政党站在同一边。在南澳大利亚省首府阿德莱德的时候，他

就没有讲究过什么政治上的原则立场。

到1970年中期,《太阳报》又增加了数十万的读者。于是,除了原有的外国新闻版面,他又增加了很多主题空间,还在报纸上专门刊登美丽女郎的艳照,一下子照片比原来多了一倍。《太阳报》还推出与电视、无线电广播、特写专访、当地新闻、体育新闻,以及城镇新闻相应的栏目。它还向社会免费发行具有自己独特风格的赠阅刊物《娱乐婚礼》。

《太阳报》的新闻特写,尽是些让人上瘾的文章,像"香魂倩影"、"枯树著花"之类。对性的暴露是《太阳报》促销的得力手段。连篇累牍的离婚消息,加上介绍春药和房中术的文章,遍及报纸的每个角落。早在1970年,《太阳报》第三版就开设了"美女世界"专版,报道妓女新闻。这些妓女被人们叫做"太阳鸟"。1970年11月7日《太阳报》第三版首次登出了一张裸胸妓女照片,在当时真可谓惊世骇俗。照片底下还配上了一段文字,"有些自诩为批评家的人,不时地跺着他们的小脚,指责《太阳报》有性问题的困扰。不是《太阳报》,而是那些批评家自己才有性问题的困扰。《太阳报》和它的读者一样,我们都喜欢长得漂亮的姑娘。"

到1970年年底,《太阳报》的销售量飙升至170万份。仅次于《每日邮报》。默多克把成功的原因首先归结为它的文摘形势。他说:"大篇幅的报纸和现代生活不协调,它和紧张的上下班乘车、地下铁路,以及公共汽车都不搭配。我们和十年前《镜报》所走的道路不一样,这看来是正确的。人们写信来告诉我们,在我们的《太阳报》出现之前,他们就找不到一份可以理解的报纸。"默多克还说:"《镜报》对工人阶级缺乏热情。我们不一样——我们声音洪亮,年轻气盛,没有束缚。"

《太阳报》在1971年初被提名为本年度的明星报刊。为了

适应形式,《镜报》被迫放弃了较为严肃的板块。卡德里普痛苦地说:"有人拣了肥的,就肯定会有人要刮桶底了。"《太阳报》对性问题的暴露让很多人惊讶。《私人观察》是一份双周刊物,理查德·英格拉姆斯任编辑。他开始和这位"肮脏的挖斗"进行斗争,反对他对英国新闻报刊的践踏和破坏。

而默多克抱怨说,不少上档次的报纸对性问题的暴露并不比《太阳报》少,甚至还多呢。他举了《观察家》上的一篇文章作例子,指出那篇文章所讨论的正是女子骑马与手淫的关系。正当默多克的《太阳报》正在"青云直上"的时候,他开始了对英国电视新闻业的关注。那时候,要办商业性电视台,需要经过独立电视台管理局审批并颁发特权许可证书,每 6 年进行一次审核。1968 年,有两家获得特许在伦敦开设电视台。泰晤士电视台在工作日播放节目,而伦敦周末电视台在星期五至星期日晚间播放节目。泰晤士电视台主要由两家公司拥有。伦敦周末电视台是股东们共同控制,其中主要的是赫赫有名的大卫·弗罗斯特和阿诺德·温斯托克。阿诺德·温斯托克是通用电气公司的总裁。

伦敦周末电视台有成功的渴望,但是缺乏经营的技巧。到 1969 年,电视台开始出现严重亏损。温斯托克将电视台有表决权的 7.5%的股份出让给了默多克。他因此成为电视台的一名非执行董事。默多克猜想电视观众应当喜欢令人放松的娱乐节目,于是他就建议推出了娱乐性节目。结果证明他是对的。他看到电视台的资金不足,便提出投入 50 万英镑。独立电视台管理局对默多克其人有所了解,他们很担心。虽然同意他进入董事会,但条件是他不能参与节目的制作。默多克答应了这个条件。但是进入董事会以后,他就发现如果不进行干预的话,电视台就无法生存和发展。但管理局拒绝了他的要求,不同意撤换电视台的首席执行官而由他亲自担任的建议。他没有能够如愿

以偿，他的权力要求被拒绝了。他又一次想起那可恶的英国教会。尽管这样，他在英国仅头两年里所取得的辉煌战绩也足以使他感到欣慰了。

## 悉尼

默多克缔造的新闻帝国总显得有些美中不足似的。新闻集团公司的地址在南澳大利亚省的首府阿德莱德，而悉尼却日益成为澳大利亚的商务中心。默多克没办法不把时间都用在伦敦的业务上，因为那里才是他真正赚钱的地方。在悉尼，他大概像是一个总不呆在家里的地主，但是他也经常关注自己在悉尼的新闻事业——他每天都从伦敦打过来无数次的电话，下达指示，哄骗，奉承，并打听有关的消息和闲话。

《澳大利亚人报》是一份不错的报纸，艾德里安·迪默任该报纸编辑。《澳大利亚人报》的年销售量已经超过 14.3 万份。在它上面发表的文章以团结、民族为主题，并带有轻微的激进。记者和读者们都喜欢这份报纸。

默多克后来评价迪默时说："(他)很聪明，而且很有一套当编辑的本领。他能够让一大批青年人提高觉悟。"但是，他对迪默过于犀利的笔锋不以为然，对他的政治见解感到很是不安。迪默和助手道格拉斯·布拉斯把《澳大利亚人报》办成了第一家真正严肃的报纸，他们毫不妥协地要求澳大利亚从越南撤军。布拉斯充满热情地撰写了专栏文章《我的莱族兄弟》。虽然默多克也反对澳大利亚卷入这场战争，但是他为《澳大利亚人报》被人们看作完全激进而颇感不舒服。

默多克开始考虑不再让迪默任编辑。因为他太倔强，太过于自作主张了。当他的新闻帝国正在成长的时候，他越来越感觉他必须使用可以信赖的人——他们和自己有相同的眼光。于

是,他开始挑选激进色彩淡薄的人作为编辑人选。这样一来,他的新闻帝国就不会自找麻烦了。

1971 年 7 月,默多克跟迪默说,他所编辑的文章已经不是自己所喜欢的那一种了。他别有用心地质问迪默,在编辑职务上是不是干腻了,而想换个部门干干。迪默回答说,他只想继续为《澳大利亚人报》当编辑,不想干其他的。于是,他只好辞职离开了。迪默走后,《澳大利亚人报》的销售量开始降低,并朝着右翼势力靠拢。

1972 年 5 月,悉尼的新闻业界出现新的动荡。派克公司决定甩掉《每日新闻》和《星期天电讯》两份报纸的拖累,因为它们正在亏损——它们的赚钱比不上派克公司的电视台和杂志的盈利。默多克向该公司支付了 1500 万澳元的收购价后收购了这两份报纸。这笔交易做成之后,默多克控制了在悉尼居第二位的晨报(仅次于《先驱者》),填补了午后报纸《镜报》的不足。

1972 年 12 月,澳大利亚举行全国大选。默多克率领公司第一次大显神通。他完全支持高夫·惠特兰姆所领导的反对党劳工党,而不支持执政的威廉·麦克马洪。《澳大利亚人报》鼓吹惠特兰姆的施政纲领建议是"令人兴奋的",是"对现政府的激烈改革"。惠特兰姆提出承诺,保证从越南撤军。这是一个重要的问题。

惠特兰姆最终取得大选的胜利。用默多克的话说:"是我一手把惠特兰姆扶上执政宝座的。"他后来说自己在大选过程中"陷得太深了"。他说:"回想起来,我们对失败的一方太狠了。"他还特别提到《每日电报》,说这份报纸是"尽心竭力"的,它本来就是自由党的报纸。"我们都全力投入这场战斗,来争取某种政治上的变革。它打破了保守党 20 年的统治,这毕竟不是一件坏事。"

## 德克萨斯

1973年，默多克横跨大西洋，从英国来到美国，第一次在美国收购了三家报纸，安娜感到非常高兴。这三家报纸都是在圣安东尼奥收购的，它们分别是一份快报，一份新闻，还有一份星期天报。

默多克一直努力在美国建立真正巩固的根据地。他相信，如果不能在美国站稳脚跟，他的英语媒体帝国就不可能成为现实。更主要的是，他和安娜两个人都深深地痛恶英格兰。虽然《太阳报》在英国的销售量继续上升，但是，他们越来越厌恶印刷业工会的死硬态度，以及在他们心目中英国教会的伪善本质。尤其在《世界新闻报》把保守党政府的一位部长级大员和一名烟花女子的风流韵事公诸于众之后，《世界新闻报》以及它的主人遭到了严密的新闻监督。

曝光丑闻招惹的官司还没有结束，又发生了一件给安娜造成伤害的车祸。安娜在驾驶的时候撞倒一位老年妇女。尽管法庭的验尸官鉴定，那位老年妇女的死亡只是一起意外的事故，可是安娜却受到了惊吓，并感到不安。这给在英国本来就生活得不愉快的安娜又平添了很多苦楚。鲁珀特向新大陆拓展，或者干脆说是迁徙也未可知，所呈现的前景使安娜略感安慰。

默多克之所以选中圣安东尼奥作为在美国发展的根据地，是因为这里能提供他要买的东西，而且他也正好具备这样做的实力——《太阳报》和《世界新闻报》的流动资金为他提供现金来源。他看过其他几种在加利福尼亚流行的免费报刊（以广告收入来维持发行），还有华盛顿《星报》、《观察》杂志以及别的一些报纸，但是没有选中它们中的一家。圣安东尼奥看起来更适合他寻求在美国的发展。它地处阳光地带，很多方面都和澳大利

亚的内地相似。在这里，默多克可以找到自己所熟悉的东西——这里的原始、邋遢和快速的发展变化都是他所熟悉的。而且，圣安东尼奥比起1950年他访问《星期天时报》所到过的珀斯发展得更好些，这里还给他一种边疆的感觉。

他看中的报纸是属于哈特·汉克斯公司的。上午的报纸《快报》的销售量有80000份左右，晚上发行的《新闻》是63000份，还有两份报纸联合推出的《星期天报》大约有13500份。晚间《新闻》的主要对手是《光报》。《光报》属于赫斯特公司，报纸上的东西相当地骇人听闻。它的销售量大约也是13500份。

默多克收购《快报》、《晚报》和《星期天报》三份报纸，总计支付1970万美元。这个价格是三份报纸年销售额的15倍，尤其当考虑到默多克需要借入一大笔款子才能买下它们，这个价钱还是很昂贵的。但如果从另一个角度看，这次收购让他获得了在美国发展的立足点，还是值得的。况且只要能赚到一点点利润，它们就能够为他开创自己的新闻公司提供资金。

默多克坚持用自己的办法改造新收购来的报纸——使呆板的变灵活起来，让冒进的变平稳下来。他取舍的标准就是依据观察家的视角和意见。他将这三份报纸办得生龙活虎。他增加了爆炸性新闻的报道，补充了琐细的端枝末节，使报纸具有了更强的可读性，商业气息也变浓厚了。他为报纸大搞促销活动——通过电视作广告，和其他报纸搞竞赛，争取读者的青睐。在他的新政策影响下，产生了《向圣安东尼奥挺进的害虫军团》、《用红火钳残害宠物的坏家伙》、《发现了上肢发育不全的人体》、《陆军部队毒杀350条幼犬》等标题新闻，很受读者欢迎。其中，《杀人蜜蜂向北方袭来》一篇最为著名。其他报刊很快转载了这篇文章。它叙述的是中南美洲出现了一批食人蜜蜂，它们正在

向北方飞来，很快将侵入美国并杀害无辜的居民。

然而默多克的成功并不是昼夜之间的事情。他大吹大擂地促销，经过两年多的时间，晚间《新闻》的销售量才由 12000 份提高到 76000 份。美国的读者不像英国的读者那样愿意给他热情的支持。但是尽管如此，他的晚间《新闻》和早间《快报》两份报纸日益走俏，到 1983 年的时候已经把利润定在 500 万美元。晚间《新闻》也早已经超过了赫斯特公司的晚间《光报》。

与此同时，默多克开始准备创办一份全国性的报纸。《美国之星》即是由他创办的一份文摘小报。它完全模仿《美国求索》的模样。

《求索》由吉恩·波普创办。他曾经在美国中央情报局任职，是一名心理战军官。《求索》的销售量在 1950 年至 1960 年期间，每星期可以卖出 400 万份。文章内容都是骇人听闻的犯罪报道，这当然也是令人着迷的话题；还有科学幻想小说，以及关于好莱坞的大明星的话题。默多克曾经半开玩笑地跟波普说，他想把《求索》买过去，但波普还是拒绝了他提出的收购价格。

默多克以极大的热情投入了《美国之星》的创刊准备工作。他不断地出没于编辑部门之间，认真地讲究版面编排，不厌其烦地整理稿件。这些努力人们都看在眼里。他还从悉尼把传奇式的人物史蒂夫·邓利维请到美国，加上在《太阳报》工作的拉利·兰姆和格雷厄姆·金，他们都被请到美国，共同策划《美国之星》的促销战略。

在创刊发行前，默多克借宣传的机会抨击美国流行的报纸，指出它们发表的文章既无聊又谄媚，而由他创办并即将问世的《美国之星》将是全新的《时代》或《新闻周刊》。他最爱说的一句

话就是他“绝不是一个高高在上的势利小人”，他将为人们提供人们所希望得到的东西。他肯定地说：“我们毫不在乎麦迪逊大街或者新闻业界的专家所发表的种种奇谈怪论。”

《美国之星》首先一期刊登一篇题为《千人朝拜神奇男孩米歇尔》的故事，虽然这样，可创刊发行工作并没有什么奇迹可言。除了制作电视广告需要巨额预算以外，它还无法在超级市场上打开销路。《美国之星》只好勉强维持现状。在头几个月里，默多克亲自任编辑，其他编辑仿佛在通过旋转门似的，刚进来又出去了，无法留下来在报馆工作。

他没有注意到，在过去的 20 年里，《求索》的读者发生了变化——他们在逐渐地向中产阶级靠拢。而《求索》为适应读者的品位，也将报道重点从暴力犯罪和性变态奇闻转向描写好莱坞的传闻、节食秘方和紧急情况下制止性暴力的自救方法等。

格雷厄姆·金是默多克的促销能手。他在澳大利亚和英国干得相当不错。这次，他帮助默多克重新组织创刊发行工作。和金一道努力的还有辛格曼，他在发行电视指南的三角集团公司供职。辛格曼四处奔波，挨家挨户地向批发商推销准备创刊的《美国之星》。1976 年，《美国之星》的名字去掉了“美国”两个字，只留下“星”字，而《美国妇女周刊》成了这份报纸的副刊。它的读者是地道的女性工人阶级。这一回，默多克仍然借鉴《求索》的成功之处，把太空旅行、健美以及美容，还有好莱坞明星们的私生活作为报道内容，给读者献上了一份丰富的精神大餐。经过这番努力，《星报》终于兴旺起来，最后还成了新闻帝国中赢利最多的报刊之一。《星报》和伦敦的《太阳报》一样，都是默多克的摇钱树。到 1980 年初期，《星报》的销售量达到 400 万份，

虽然比《求索》还少将近百万份，但是《星报》的销售额却达到了1200万美元。此前，默多克作为《纽约邮报》的发行人，已经确立了他在美国新闻界的重要地位。《纽约邮报》是美国出现最早的几家报纸之一。

# 第三章

## 美国

1844年，塞谬尔·摩尔斯发明了电报，他将“上帝做了什么?”这条消息从华盛顿发送到了巴尔的摩。此后，贯穿美国乃至跨越各大洲的通话与通讯得以创建。他联接了美国，缩小了旧的世界，为新世界搭起了舞台。

可能是电报使信息第一次成为商品，无论其用途与意义都可以进行买卖。在摩尔斯开通第一条电报线的四年之间，美联社创立了，五花八门的各种信息从各个角落穿梭于美国各州之间，便利迅捷。人们开始第一次感觉到刺痛，有关各地区的犯罪、战争、灾难和行为不端等消息不绝于耳，这使他们既惶恐不安，又无能为力，这种现象已经成为20世纪的痼疾。

正如我们现在所知，在19世纪的前半个世纪，在纽约的大众媒体竞争异常激烈，这其中有詹姆斯·本尼特的《先驱报》，霍瑞斯·格里利的《论坛报》，哈里·雷芒德的《时报》和本·戴尔的《太阳报》。到19世纪末，各种商品普遍形成了大规模的生产与销售，广告的激增也随之而来。在20世纪初，几乎所有的美国城市报纸都互相进行着残酷的竞争，这种恶性的敌对争斗将一个本不稳定的移民社会引向了兴奋与焦虑。威廉姆、伦道夫、赫斯特、约瑟夫·普利策和罗伯特·麦克考米克上校是真正的巨商，他们把报纸作为个人不动产业和宣传工具来经营，他们坚定不移，有自己的准则。

本尼特和格里利的势力范围在纽约，麦克考米克在芝加哥，而赫斯特的疆土已遍布全美。他们都有个人的未来规划，意欲将市场拓展到全世界。他们谈论的是公众兴趣，但是他们想要的是个人势力。他们的撰稿人大多都是无名之辈、放荡之徒、工人阶层、酗酒醉鬼、愤世嫉俗者、嬉闹不恭者或者是愤怒怨恨者，这种情况一直持续到第二次世界大战，当人称多莉的多萝西·希夫掌管了《纽约邮报》之时。多萝西·希夫是雅各布·希夫的孙女。雅各布·希夫是最成功的德国犹太人银行家之一，他的财富和势力是随着19世纪的工业革命在纽约发展起来的。尽管富有，她却自行其事，不同寻常，但是也有一定的分寸。在20世纪30年代，她与马克斯·布鲁克过从甚密。她早年拒绝加入其家族的共和党派，并且成为富兰克林·罗斯福的热心支持者和朋友，而在1939年罗斯福鼓励她收购了《纽约邮报》。

她当时的丈夫乔治·巴克尔向她保证，尽管《纽约邮报》正在亏损，但是只要再额外追加20万美元的投资就可以扭亏为盈。后来证明这纯属胡言，她开始向她的丈夫每月开10万美元的账单，而她丈夫已自己作了报纸的编辑。她起初根本没有认为自己是一个报业所有人——她说："我只是一个陷入另一种巨大的国家式家务中的女人。"她的幻想逐渐破灭了——对丈夫比对报纸犹甚。

她开始插手进入编辑部门，当她决定自己要接管报纸的时候，她的丈夫怒气冲冲地回到了自己的"娘家"。她这次嫁给了她的一个编辑，特德·撒克里。他们俩携手重整报纸，将其变为自由派的、实际常常带有左翼倾向的小报。战后特德·撒克里成为热情的犹太复国主义者和激进的左翼人士。在1948年的总统选举中，他支持亨利·劳伦斯新组建的进步党。此后不久他与多萝西的婚姻既告结束，而多萝西与报纸的关系还在维系着，

但需要她不断地用钱来挽救。在20世纪50年代,这份报纸孤军奋战,勇敢坚定地反对着乔·麦卡锡参议员,但是她的编辑詹姆斯·威尔士早在麦卡锡臭名昭著的常务调查附属委员会罗列名单之前就已退缩了。

战争已经迫使报纸发生变化,而电视现在的力量更大。战争期间,广播电台发展壮大起来。各家都收听到更快的新闻,了解世界其他地方的人们正在发生什么事情。比起耸人听闻的消息,事实受到更为广泛的重视。新闻复杂难懂,但是读者要求的是正确。美国的撰稿者们不得不重新进行自我整肃。他们必须由醉醺醺的雇用文人转变为严肃的评论员,或者至少也得是严肃的通讯员。报纸的档次开始提高。战后,商业与广告业开始进一步推动报纸脱离了从前那种夸张失实的低级趣味。

在1962年12月至1963年年中,纽约的报纸由于一场罢工运动而彻底地改变了。像往常一样,罢工的起因是工资与工时待遇。印刷业的工会冲击了《时报》、《新闻》、《美国日报》、《世界电讯》和《太阳报》,而《邮报》、《先驱论坛报》、《镜报》的所有人出于同情而暂时停刊。然而,多萝西·希夫在1963年3月弃绝了其他出版商,独自与工会商定解决方案,抢先于她的竞争对手们之前复刊了,她试图将排版过程实行部分计算机化,但是未能取得工会的同意。

在70年代早期,《纽约邮报》的发行量下跌,而《纽约时报》和《每日新闻》这两家晨报却赢得了纽约大部分的广告。1974年的一个周末,希夫在长岛的汉普顿会晤了默多克。她对有魅力的男人一直持有怀疑态度。默多克对她讲述《纽约时报》是个何等的烂报,而《纽约邮报》正是他所渴望得到的那种财富,并且在1975年他还询问多萝西是否可以出售《纽约邮报》。《纽约邮报》并未出售,但是到了72岁的时候,希夫对报业的热情明显衰

退。她试图招募新的优秀编辑，虽然开价越来越高，但是却很难找到。据说在20世纪70年代初，她甚至开价年薪两万美元聘请《华盛顿邮报》的编辑本·布兰德·李为他工作。“但是多莉，”他回答说，“我手下的一些通讯员挣得比这还多。”

在1976年年中，据她的律师告知，新的税法意味着，她的子女将无力维持这份报纸。雪上加霜的是，另一场印刷业工会的罢工迫在眉睫。她下了决心，她已经受够了。她的律师为了争取利益，电话打得满天飞。其中一个电话找上了纽约的出版商S·I·新闻出版社，但是他盘算着《纽约邮报》由于工会问题已是无可救药，因此无意将其收入他的集团。当时它的发行量几乎有50万份，而每年损失约为5000万美元。于是她请默多克共进午餐。

“我觉得出她非常疲倦，”默多克对《乡村之声报》的亚历山大·科克伯说道，“她知道改变报纸，使其正常运营都需要什么办法，但是她感觉自己已是年高体衰，力不从心。”默多克的精力总是绰绰有余。在1976年底，多莉·希夫宣布将《纽约邮报》出售给鲁珀特·默多克。

希夫说自己非常高兴，她宣称：“鲁珀特·默多克是一个恪守独立精神、坚持进步新闻事业的人。我坚信他会继续努力发扬我所深深尊重的传统。”

在默多克这方面，他宣布：“《纽约邮报》将继续为纽约人民服务，为纽约服务，并保持其现有的方针与传统不变。”默多克说他“很高兴”希夫已经同意在今后五年内当作顾问继续留在《纽约邮报》。

《纽约邮报》的许多工作人员认为，默多克的收购是这份报纸的一线生机。其中一个人说：“如果别无选择，我感觉这份报纸能够幸存下来是件好事。这个家伙投人数百万美元绝不会是

为了让报社关门。”

其他人则是忧心忡忡,“像在政府和政治中一样,充分掌握新闻业规律的人是不可靠的,”一个记者说道,“他们不知道是否自己会被要求撰写有关双头婴儿的故事,或者别的什么。”

默多克则是异常兴奋,他将拥有《纽约邮报》比作在悉尼同时拥有《太阳报》和《镜报》——而纽约可要比悉尼大了数倍。他说将要进行大量的变革,专栏有待改版,报道有待提高。这将是他在美国的指挥所。

当他的属下在纽约检查《纽约邮报》账簿的时候,默多克又欲收购《观察家报》,这是英国历史最久而且最具有威望的周日报纸之一。他的投标因为《观察家报》撰稿人的反对而受挫,报纸被卖给了美国的大西洋里奇菲尔德石油公司。这家报纸刊印了其新所有人的光辉传略,并庆祝自己逃离了默多克的魔掌。默多克可并不以此为乐,他认为英国的幕后统治集团又一次纠集起来,剥夺了自己珍视的心爱之物。然而,从长远来看,他就会有理由感到庆幸。在纽约,《邮报》的交易由斯坦利·舒曼筹划,他是持有艾伦公司的银行家,默多克选择这家银行作为自己在纽约的主要投资银行,最后成交价约为 30000 美元,这属于高价位,但是默多克一心想得到它。他说,为了满足自己,他会慷慨解囊。

他通过出售投资和借款在澳大利亚筹措了三分之一的价款。还有三分之一来自伦敦,这是《太阳报》和《世界新闻报》的盈利。默夫·里奇后来说,当时新闻集团在美国借款非常不易,“我们在那里并不为人熟知。”最后的三分之一来自欧洲美国银行与信托公司的一笔无担保贷款。默多克解释说,英国的国际新闻公司和澳大利亚的新闻集团各自只持有一半的股份至关重要,“只有这样,伦敦或者是澳大利亚的任何一家中央银行都无

法命令你支付股息，因为你并没有控股，这意味着你可以把利润进行再投资”。

在1976年11月20日，交易最终达成那一天，默多克宴请了克莱·费尔克。他是《纽约》杂志和《乡村之声报》的出版商，也是默多克的多年好友。默多克与其讨论了自己的《观察家报》存在的问题，而费尔克告诉默多克，他与《纽约》杂志的董事会也正在闹矛盾，这不是第一次了。费尔克是一个天才编辑，但是对于他那些更加具有商业头脑的同事来说，他却是个令人绝望的人。费尔克以为这只是一次朋友之间的私人谈话，但是很快表明，默多克已经看到了另一个令他垂涎的爱物。

费尔克在1968年与一小批投资者共同创立了《纽约》杂志，它是一个富丽浮华的周刊，其作者包括汤姆·沃尔夫、吉米·布雷斯林、皮特·哈米尔、阿伦·莱瑟姆、理查德·里夫斯和格洛利亚·斯泰纳姆。杂志办得非常成功，费尔克也成为著名人士。

费尔克是一个鉴赏家和折衷主义的信息收集者，他沉迷于政治、电影、艺术和文体，并且他喜欢称自己是一块“信息海绵”。他还容易激动，性情暴躁。

费尔克并未拥有《纽约》杂志，他从来没有那么多钱。他有几个合伙人，那种人费尔克极为憎恶，永远也无法容忍，因为他们毫不欣赏他在社会与编辑方面的成功，或者是他那种放纵的奢侈花费方式。根据后来嫁给费尔克的盖尔·希伊在《滚石》上载文所讲，艾伦·帕特里科夫发现费尔克特别令人厌烦，帕特里科夫是一个投机资本家，也是《纽约》杂志的最初投资者之一。

在1974年，《纽约》杂志并购了《乡村之声报》，这是在格林威治村出版的左翼周刊，它关注当地人民的生活与事业。这与其说是全面收购，倒不如说是吞并。《乡村之声报》的两个持股股东卡特·伯登和巴特·布尔接收了新公司34%的股份。根据

一项协议,伯登不得不将自己股份 24% 的优先取舍权让与费尔克。费尔克从而感觉自己保留了出版社的控制权。然而伯登,范德尔比特(1794～1877,美国航运和铁路巨头)的一个后裔,却在反对费尔克的斗争中成为帕特里科夫的同盟。

1976 年,费尔克创办了一本名为《新西部》的新杂志,在洛杉矶出版。开始时办得不错,可就是费用高,超高成本令人头痛。而同时费尔克又谈判要求给自己大幅度增加报酬,他的合作人都不乐意了,他们感到他缺乏编辑的事业心。帕特里科夫决定,惟一的出路是为杂志找个买主。

希夫相信默多克自从 1974 年就故意力求与费尔克交往——因为他得知在《乡村之声报》与《纽约》合并时,卡特·伯登接受的主要是股票而非现金,并且希望出售这些股票。"他的耐心有了回报,"她写道。

默多克宴请费尔克三天之后,两人又共进午餐时,默多克警告他说:"你我永远不能共同工作。"费尔克也同意这个观点,他们二人都喜欢各行其事。默多克还告诉费尔克,真正管用的是 100% 的所有权,"这样你就不会丝毫受制于人"。第二天,斯坦利·舒曼给帕特里科夫打电话,他就意识到自己找到了一个潜在的买主。

12 月 9 日,默多克告诉费尔克他要收购这家公司,这令费尔克大感惊讶。他给费尔克的出价为每股 5 美元,而当时的报价为 2 美元。他准备收购《新西部》的全部股本,然后以 300 万美元向费尔克出售其中的三分之一。费尔克拒绝接受,转向《华盛顿邮报》的所有人和出版商凯瑟琳·格雷厄姆寻求建议与援助,她答应在必要时给予帮助。同时斯坦利·舒曼开始了所谓的"蠕动提议":他一个接一个地与持股人接洽,获得其口头同意,在一定条件下,每人都将股权售与默多克。圣诞节过后,卡特·

伯登致电费尔克,告诉他自己收到的报价是每股7美元。费尔克急于行使自己的优先购买权,于是答应买下伯登的股份。《华盛顿邮报》的公司将为收购提供资金,并以相同的价格购买所有其他重要股份。公司的投资银行家费利克斯·罗哈廷向伯登的律师确证了这个报价。罗哈廷认为他的买卖来了。

在1976年的最后一个夜晚,默多克、舒曼和伯登的律师彼得·塔夫飞往爱达荷州的太阳谷与伯登进行交易,每当从费尔克的阵营或者最近从《华盛顿邮报》的阵营有电话来烦扰伯登时,他就像"在斜坡上"一般。塔夫已经告诉舒曼,在优先购买权款项中有一条款能够有漏洞可钻:如果公司连续四个季度亏损,伯登就不用必须把股份优先售与费尔克。在1977年1月1日,一个新季度开始,这个条件满足了。在太阳谷,柔顺的伯登同意以每股8.25美元将股份售与默多克。

在纽约,费尔克正在寻求一个临时遏制之法。他这边还有一个重要武器——撰稿人。像《观察家报》在伦敦的撰稿人一样,他们闻听公司要由讨厌的默多克接管,就全都惊慌畏缩。他们开会并达成一致。费尔克告诉他们,他决意一战,他们一致表示支持。他们都深信在默多克的手下,杂志的"精神"将无法幸免于难。他们召开了一个新闻发布会,向其他的记者们宣布他们是一个"智慧的集体",决不能被随意买卖。刚刚进入新的一年,此种财源富有的新闻媒体就权力易主,这成为一件大事要闻。

突然之间,鲁珀特·默多克的生活与时间成为重要新闻。在1月份的第一个星期,《纽约时报》和《新闻周刊》都急忙编写有关这个入侵者的封面故事,这可是一个非同寻常的双项荣誉。《纽约时报》特载称其为爬上摩天高楼攫取报纸所有权的金刚。

1月3日,星期一的夜晚,在《纽约》杂志顾问兼工会谈判代

表特德·基尔的办公室召开了董事会全体会议。撰稿人都在一间接待室里等候消息。帕特里科夫已经投票否决了董事会中已知属于费尔克阵营的两个董事，随之又即刻处理掉基尔。然后帕特里科夫提名两个新的董事会成员——默多克和舒曼。默多克安静沉着，悄悄地溜了进来，坐入两把空椅子中的一把。终于，由杂志撰稿人组成的一个代表团获准表述他们的观点。

会议炸开了锅，有些人高呼着"混蛋骗子"，指控这是违法交易，撰稿人和董事会之间的积怨爆发了，只有默多克和舒曼还依然从容不迫。默多克对费尔克说，他是美国最出色的编辑，并请他继续留任《纽约》杂志。但是总编拜伦·多贝尔却向董事会抗议说："你们无权出售人。"对此，董事会成员托马斯·肯普纳回答说："你不明白，在美国，只要是他愿意，任何人都可以在任何时候出售任何东西，你必须接受这一点，这就是美国的资本主义。"

默多克叫费尔克来见他。杂志的撰稿人们恳请费尔克不要去，但是受理他状告伯登和塔夫的那家联邦法院命令他去。费尔克请默多克退出此事，但是默多克说，他没有办法，理由既惊人又明了："我无法后退，输掉了《观察家报》之后，我在全世界的新闻界都讨人嫌，我不能再输了。"

当天深夜，费尔克的律师会晤了默多克，到1月7日凌晨，费尔克终于同意此事。他以大约75万美元的价格出售了他的全部股份。那天晚上，他在自己办公室对面的一家餐馆会见了汇聚一堂、愁云密布的杂志撰稿人。他的讲话简短而又苦涩："鲁珀特·默多克关于友谊、关于出版以及关于人的想法与我大相径庭。"他几欲落泪，接下去说，"他应该知道，他是在拆散一个家庭，他这样做的话，后果自负。"

那天晚上，《纽约》杂志的下一期就要付印了，默多克却几乎找不到一个原来的工作人员。在《纽约邮报》执委和《纽约》杂志

几个董事的帮助下，他自己推出了那期杂志。他取消了戴维·莱文把他比作杀人蜂的封面，大约有 40 个最优秀的撰稿人和其他工作人员从《纽约》杂志辞职了。默多克安排了他自己的编辑詹姆斯·布雷迪，并开始大幅度削减开支，而杂志仍然继续赢利。

在《乡村之声报》，默多克企图撤换编辑玛丽安娜·帕特里奇，而不顾他以前曾经许诺不会这么做。直到《乡村之声报》最有价值的几个专栏撰稿人，特别是杰克·纽菲尔德和亚历山大·科伯恩威胁要制造大量麻烦的时候，他才应允留下帕特里奇。

在杂志收购两年之后，当帕特里奇的合同到期的时候，默多克没有和她续签。但是默多克明白，《乡村之声报》的激进观点对其成功来说必不可少，他没有将保守的编辑安排进去，而是选择了《纽约时报》的撰稿人戴维·施奈德曼，直到默多克在 1985 年最后售出《乡村之声报》，施奈德曼一直为他作编辑。《乡村之声报》频繁攻击默多克和《纽约邮报》，尤其是科伯恩的"新闻剪摘"专栏，默多克对此大多不予理睬。施奈德曼不时接到怒气冲冲的电话，反对愈加粗暴地批评，但是若非如此，默多克就得单独离开《乡村之声报》。它的秘密广告基础大幅度增长，《乡村之声报》随之发展壮大。

克莱·费尔克继之去经营《绅士报》，然后是《今日新闻》的晚报《今晚报》，并试图与《纽约邮报》竞争，但是未获成功。此后，他成为《曼哈顿报》的出版商。很久以后，他描述说，自己只是默多克的前进路上被毁掉的一批人之一。费尔克认为默多克的所有行动中存在两个动机："胜过他的父亲基斯，还有就是征服世界。"但是默多克并没有像费尔克和撰稿人们所预料的那样，既毁了《纽约》杂志，又毁了《乡村之声报》。

在《纽约邮报》，默多克从一开始就是一个重要人物，并且他立刻使纽约感受到了他的存在。几个月内，多莉·希夫支持自由

主义的一潭死水就已经变成了动荡喧嚣的新闻洪流，其中多为保守评论的意见和大吹大擂的娱乐内容。

报纸几乎是由默多克一手把持，在这里工作的人对此都看得一清二楚。默多克周围安排了大量属于他的“黑手党”，这些男男女女在悉尼和伦敦都惟他马首是瞻，并准备以他特有的方式振兴报纸。他编弄报道，改写头条新闻，还在新闻编辑室回答电话，指导记者。报纸立刻显得动荡多变，反映了他的焦躁不安。

报道变得更加短小，更加犀利，更加响亮，新闻标题也是鲜艳眩目，例如“砍头威胁！”讲的是 Hanafi 穆斯林围攻华盛顿时一段鲜为人知的传闻；不到一百人在犹他州反对将加里·吉尔摩处以死刑的和平示威成为“冲击吉尔摩在押监狱的威胁”；电视系列片“查理的天使”中的影星法拉·福西特·梅杰斯被选为报纸的性感吉祥物，有关她的报道接连不断地出现。报纸的许多老读者或者较为含蓄的读者对此感到震惊，从而离它而去。

《纽约邮报》新闻编辑室里爆发了数起抗议，既有一般性的，也有具体性的。希夫的原班人马和新的记者，尤其是那些澳大利亚人存在着对抗情绪。一群记者联名上书默多克，指责默多克的一个老同事波尔·里格比的漫画有辱少数民族和妇女。

因为默多克知道有几个撰稿人将永远不会乐于为他工作，并且他也想更多地吸纳追随他的澳大利亚工作人员，于是他引用《报纸指南》中的一次性权力条款，解雇了他认为“不适合新管理”的工作人员，人们称其为《奥斯威辛条款》。默多克据此解雇了 460 名工作人员中的 122 人。

到 20 世纪 70 年代，各地的报业经济正在迅速变化。生产与发行成本飞涨，数以千计的报社关门了，大约 1500 个城市仍然还有日报，但是它们几乎全都被当地所垄断，还有许多是垄断·

连锁中的一部分，属于甘尼特、奈特·里德、赫斯特和泰姆斯·米勒。报纸变得越来越乏味、中庸与沉闷，出自联营的编辑笔下，全都趋向同一论调。甚至在纽约，《纽约时报》和《纽约新闻》也只是表面的竞争对手，但是实际结果却是各自控制着自己的市场。

默多克相信美国的媒体已经变得呆滞乏味，并且还自以为是。《纽约时报》的撰稿人，尤其是驻在国外的通讯员，经常表现得不像撰稿人，倒是更像大使。力量与荣耀常常成为浮华的排场。大多数报纸为了吸引像纽约百货商场那样大的广告客户，都不顾那些下层读者而急于增加高消费阶层读者的占有份额。默多克坚持认为蓝领工人的利益被忽视了。在 1977 年，他指责与他共事的报纸出版商宣扬的是“高贵者的新闻”，并警告他们不要依赖上层市场：“不能令全社会都感兴趣的新闻报道最终将成为高贵者为增进商号营业而出版的刊物。”这就是为人熟知的“默多克腔调”。

也许是因为《纽约邮报》本身没有垄断的可靠保证，默多克决定不采取他认为的那种枯燥乏味、平淡无聊的惯用程式。他上演的那套耸人听闻的报道在圣安东尼奥或者是在《星报》也并没有多大市场，但是他似乎决定在纽约再试试。他大呼小叫似地来到市区，就像一个名叫克里斯·威尔斯的记者所描述的那样，他有如“一个返祖现象，一个 19 世纪晚期的赫斯特雕像，只是由于奇怪的时间错位而显形于 20 世纪 70 年代的纽约城”。当时，绝大多数的新闻业巨商只想获得毫不费力的报刊垄断，以此增加他们的现金流量和股票红利。默多克却和他们大相径庭，他总是乐于接管二流与多病的报刊资产，然后再转变它，按照需要使其厉声呼号。

默多克从《星报》调来的史蒂夫·邓拉维制造的喧闹无人能

够与其匹敌。在默多克获得《纽约邮报》之后不久，邓拉维在纽约就引起了广泛的关注。那一年是 1977 年，夏天漫长、炎热而且臭名昭著，但是这对于默多克和他的新编辑却是甚为理想：市政厅发生了激烈的种族之争，波多黎各的种族主义者制造了爆炸事件；在 7 月中旬的热浪之下，纽约的电力供应中断了 24 小时，其间又发生了数起抢劫案与纵火案，《纽约邮报》为此特刊登了大写的新闻标题，惊呼这是《特别灯火管制》，《恐怖的 24 小时》，内中的报道描述也是一样，题为《被蹂躏的城市》。

那年夏天，更加动人心魄的当属萨姆之子的故事，它似乎是为默多克的《纽约邮报》量身定做的一般。

一个携有 0.44 口径手枪的杀人凶手在纽约逍遥法外足有一年。这件事始于 1976 年的 7 月 29 日，一个名叫唐娜·劳里的 18 岁女孩在自家门前的轿车内被人枪杀了，同时有另一个女孩受伤。到 1977 年 3 月，这个杀人狂已经又杀害两人，并致伤其他三人。警察给他起了个绰号叫做“萨姆之子”，媒体和杀手本人同样也都对此浑名颇为热衷。在 4 月份，又有两个人被杀，而杀手真的就在尸体旁边留下了一张署名“萨姆之子”的字条，他显然是以此自娱。

《每日新闻》比《纽约邮报》更先懂得利用这个故事的潜力，它的专栏明星主持人吉米·布雷斯林开始公开致信萨姆之子，并且在他 6 月 5 日的专栏中刊载了一封据称是凶手本人的回信，这当然激起了广泛的关注。默多克决定奋起直追，并安排邓拉维负责此案。

6 月 26 日，萨姆之子再次出击，致伤一男一女两个年轻人。随着他的第一个受害者遇难一周年的日期临近，所有报纸的记者都推测凶手会在当天有所行动，以示纪念。《纽约邮报》在其周年版刊登了标题新闻——《枪手引发抓捕萨姆之子的行动》，

并报道了警察在十字岛停车道追踪一名男子的故事，但这只不过是给读者呵痒，一直到报道的倒数第二段，报纸才披露“警方称这个神秘的枪手肯定不是萨姆之子”。

7月31日，在“周年纪念日”的两天之后，萨姆之子又杀害了另一位妇女，并打伤了她的护卫。《纽约邮报》刊登标题——《萨姆之子手下无人安全》。默多克坚持每天都必须有一个新的角度。8月4日，《纽约邮报》没有根据就宣称说，纽约的黑手党头目们已经宣布，萨姆之子必须逮捕，并为抓捕提供帮助。

像布雷斯林一样，邓拉维向凶手提出一项个人呼吁，请他向邓拉维投案自首。当《纽约时报》问他这是否是一个好主意时，邓拉维回答说：“向凶手发出呼吁并无规则可言。”他还把自己《致萨姆之子的公开信》与向国家元首发出呼吁的社论相比。

当警方逮捕了这个名叫戴维·伯科威茨的男子之后，《纽约邮报》欢呼胜利，以鲜艳的红色字体打出《抓获》的标题，其销售量一下午由40万份跃升至100多万份。

第二天，包括《纽约邮报》在内，数家报纸的记者和摄影师都因为擅闯伯科威茨的牢房而被扣留。有待证实的所有犯罪意图都被抛至一旁。《深入凶手洞穴》，这样的新闻标题配在了他囚室的数张照片旁边。随后，《纽约邮报》又在此案中刊出了它最为臭名昭著的标题：《戴维·伯科威茨讲述自己如何变成一个大众杀手》。默多克随后承认这个标题并不准确。“虽然不是我写的，”他说，“但是肯定是经过了我的同意。我认为这是个错误，但这也是事后诸葛。”

后来，《纽约邮报》又刊登了一张通过不正当手段获得的伯科威茨在他囚室内睡觉的照片。默多克坚持自己丝毫没有参与获取照片一事，而且也不知道它是怎么得来的。至此，默多克已经激起了他同行们的怒火。《纽约人》攻击《新闻》和《纽约邮报》

两家刊物"把一个凶手变成一位名人"。《纽约时报》的头版载文质问《纽约邮报》这么做是否有欠妥当。《新时代》杂志把萨姆称为"默多克的爱子",而撰稿人皮特·哈米尔现在把《纽约邮报》比作一个在宴会上呕出食物的客人:"他看上去既惊恐又可怜,但是没有一个人真正知道如何去帮助他。"

默多克对他当然也不会轻易放过。哈米尔当时正在陪伴着杰基·肯尼迪·奥尼西斯,为了报复,默多克在《纽约邮报》重新刊登了哈米尔在若干年前写的指责他的专栏节选。默多克说,哈米尔是吃不着葡萄就说葡萄酸,因为他曾经想成为《纽约邮报》的编辑而未果:"皮特是个好人,但是我认为他不能做编辑,甚至连给编辑系鞋带都不配。"

《纽约邮报》的撰稿人就像他们在悉尼的同行一样,开始报怨他们的报纸存有政治偏见。就在萨姆之子被抓获之后不久,就像其他报纸一样,《纽约邮报》希望支持一名候选人竞选市长。默多克认为此次选举非常重要,并查看了所有的候选人资料。他看好西班牙裔候选人赫尔曼·巴迪洛,打算就支持他。对于自由派的纽约官员马里奥·科莫,他却较少倾心,但是《纽约时报》支持此人。三个星期之后,《纽约邮报》以前所未有的头版社论支持埃德·科克。默多克的选择一贯是注重实效,当他被问及他为什么选择科克而非马里奥·科莫时,据报道,他回答说:"这非常简单,在纽约,犹太人有 250 万人,而意大利人只有 100 万。"他告诉《更多》杂志,说他对科克印象深刻,并且发现他"非常独特"。

默多克的选择展现于有关选举的报刊报道之中。随后的一次分析进一步证实,直到初选,头版报道对于科克来讲,比起其他任何一位候选人都更加有利得多。实际上,简直就没有不利于科克的报道。

科克的经验对于美国的政客来说是颇有教益的。他们开始明白,来自默多克的支持可不像《纽约时报》那样,只是在脸上的匆匆一吻,而是狗熊一般有力的拥抱。如同马里奥·科莫所言,《纽约时报》会经过深思熟虑之后,才给你出一个专栏,"而鲁珀特会把一整份报纸全给你"。科克明白这一点,默多克几乎自从他接管《纽约邮报》那一天起就在市政厅有了一个需要感激他的朋友。

后来发生的事件更使默多克遭至其同行们的长期怨怒,这就是 1978 年的报业罢工。

这一争议在 20 世纪的 70 和 80 年代困扰着许多报纸,其核心就是引进新的计算机技术,以取代已经使用了几乎一个世纪之久老式行型活字系统。

多莉·希夫还没有准备与其他出版商结成联合阵线,要求工会让步。现在《纽约时报》和《新闻》急于将默多克争取到他们一方。比起它的对手,《纽约邮报》在与工会的成功交易中所获较少。然而,默多克同意领导出版商并出面作为他们的发言人。他后来说他这么做是因为这给了他"一个机会,可以以另一种形象在电视上经常露脸,而不总是当《纽约邮报》的新闻标题出了什么错误时,就必须首先由他去出面解释"。

然而,在 1978 年 9 月底,默多克叛离了他的同事。他答应,如果工会印刷《纽约邮报》,他最终会以他们提出的条件同《纽约时报》及《新闻》解决问题。在 10 月 5 日,《纽约邮报》又面市了,共有 100 万份,上面自我标榜着"欢迎回来!"当默多克将痛苦和代价高昂的讨价还价留给其他报刊所有人时,他花了数个小时打电话,对那些广告大户连哄带蒙。一时之间,他令那些从前曾经躲避他的人走投无路。在此冲动之下,他立即决定开设一个新的星期日版,与《新闻》竞争。

结果，出版商到底在超过工作需要的人员雇用方面得到了工会印刷工人的让步（默多克称他们是“一群卑下嗜血的爱尔兰人”）。当另外两家报纸在11月份回到市面上时，他们如同水虎鱼（南美洲的一种食人鱼）一般追猎着默多克的广告客户。《新闻》广告部组织了一场“埋葬默多克”运动。对于《纽约邮报》的每一笔生意，《新闻》的推销员只要能够将其吸引过来，并为《新闻》所独占，他们就被给予重奖。几周之内，《纽约邮报》市场萎缩，默多克被迫承认失败。他关闭了星期日版。

《纽约时报》像《新闻》一样凶猛。在纽约长岛出版的郊区日报《新闻日报》在皇后区猛烈攻击默多克，而《纽约邮报》则威胁要攻占它在那里的读者群。《新闻日报》的母公司，设在洛杉矶的泰姆斯·米勒公司的主要所有人奥蒂斯·钱德勒宣称：“我们在等着，他在这个国家失败还会有几天。”

到20世纪70年代末，默多克还被纽约出版界中的某些人看作一个朋友。这就像德拉库拉（19世纪英国作家布拉姆·史多克所著小说《德拉库拉》中的吸血鬼之王）来到纽约一样，并且正在吸干报纸的血。《每日新闻》的总经理约瑟夫·巴莱塔在1979年承认，纽约的报刊出版业中没有什么君子，但是，你仍然不必成为一个卑鄙的街痞，我和我的同事们感觉还是有些规范行为的准则。然而，在默多克的世界里却没有规则，他的世界是非道德性的……。现在他已经展示了他工作的方式，我们也会这么做。如果他想要这样，我们愿意依照他的规则来玩这场游戏。

《纽约时报》的公开发言人，责任编辑阿贝·罗森塔尔宣称，默多克是“进行卑鄙、丑恶与凶暴新闻工作的害群之马”。甚至一家航空公司的杂志也这样描述他：“默多克——正是这个名字令美国新闻界的众多成员胆寒心悸，它好像是游荡在深夜中的

某种黑暗、邪恶与肮脏的鬼怪——格伦德尔(盎格鲁－撒克逊古史诗《裴欧沃夫》中被裴欧沃夫杀死的巨妖)。"一位来自《每日新闻》的撰稿人,在《华盛顿报刊回顾》上指责《纽约邮报》"围绕性、谣言和耸人听闻的报道强奸事实"。《哥伦比亚报刊回顾》则称《纽约邮报》是让白人反对黑人,富人反对穷人,第一世界反对第三世界:"《纽约邮报》不再只是一个新闻业的问题,它是一个社会问题,一股邪恶的力量。"

默多克的反应非常好斗。"如果这些人总是想起来打倒我,"他说,"如果他们想要和我开战,那么他们在此之前就应该明白,他们已经处于战斗之中。"

## 克拉克环

在年轻的时候一度对列宁产生兴趣之后,默多克对许多预言家都不再尊敬。他显然并不怎么读书,他的生活被各种机遇和收购并管理公司塞得太满了,根本无暇进行伟大的沉思与反省。但是,有一个人,他的视野强烈地吸引住了默多克,他就是科幻小说作家阿瑟·C·克拉克。默多克喜欢引用克拉克的预言:"在争取信息自由的斗争中,成为最终决定因素的是技术,而非政治。"

有一个星系是以克拉克的名字命名的。围绕地球赤道上空22300英里的卫星都位于克拉克环上,这个地方对于默多克来说至关重要。

克拉克是设想卫星通信的第一人,这一轨道以他的名字命名。

早在卫星制造技术出现之前,克拉克就已经在理论上计算出其可行性。他精确地计算出,在距地球22300英里的高空,卫星能够24小时环绕地球作轨道运行。因为地球每24小时以自

身为轴自转一周，所以在赤道上空的这一高度，卫星对于地面来说就像静止一样。克拉克后来对自己的设想却是轻描淡写。地球固定轨道没有什么新鲜的，他说："牛顿之后的任何一个傻瓜都应该能够看得出来……。我的贡献只是认识到卫星是解决发布全球广播这个问题的答案，并且那正是应该放置卫星的地方。"尽管如此谦虚，克拉克还是一个天才。在 1945 年，克拉克曾经认为实现他的想法至少还要再过半个世纪，他甚至并没有预见到，今后几年会带来令人难以置信的技术更新速度。

第一颗低轨卫星是苏联人在 1957 年 10 月 4 日发射的"Sputnik 一号"，这令美国惊恐不安。第一颗国际通信卫星，"通信卫星一号"也于 1962 年进入轨道，卫星接收天线可以在它沉入地平线之前在天空中跟踪它大约一个小时。

澳大利亚的晴朗天空与广袤沙漠对于火箭和卫星这门新的科学来说特别重要。到 20 世纪 60 年代初，澳大利亚为卫星通信系统和外层空间跟踪站提供场地，这使美国能够实现卫星绕地运行，并到月球执行任务。

在 1964 年，这项新技术的世界组织——Intelsat，即国际电信卫星组织在华盛顿成立了。到 20 世纪 70 年代末，国际电信卫星联合会拥有几乎 100 个成员国，并控制着在克拉克环上处于各种位置的卫星共 14 颗，它为世界上 171 个国家和地区提供电视、电话和其他数据信道。该组织承担了全世界三分之一的国际通信业务和几乎所有的国际电视转播。国际电信卫星提供 30 多种服务，范围从电话到尖端的计算机对计算机交流乃至覆盖全球的电视会议。这个系统是由西方国家，尤其是美国所控制的。大量的美国军事和外交通信，比如莫斯科和美国之间的热线，都是通过国际电信卫星传送的。

在华盛顿，尼克松政府认识到了新一代卫星的发展潜力，并

在白宫设立了一个电信政策办公室，由毕业于麻省理工学院的兰德公司研究员克莱·汤姆·怀特黑德担任主管。他的任务之一就是在通信频谱中为政府部门分配频率，在此方面履行白宫的长期责任。

怀特黑德雄心勃勃，他企图清理有线电视发展中的混乱情况，并起草一份新的美国国内卫星政策。他还想把竞争机制引入整个通信业，因此白宫促使联邦通信委员会对国内通信卫星实行"开放天空"政策。结果随后几年之间，数十颗由私人投资并经营的卫星飞入克拉克环，提供从电视到邮购乃至银行业的各种服务。在华盛顿，对家庭直接广播被看作是一个天赐良机，这样一来，西方世界广播的足迹就可以遍及苏联帝国了。

第一个使用卫星直接广播的国家是印度。在 1975 年到 1976 年的一年时间里，使用美国卫星进行的这次试验据宣布是看看广播服务的距离能有多远，以此尝试将其用于为偏僻的乡村社区提供信息和教育，而天线确确实实只是一般的电线和木棍。这次短暂的试验从技术方面来说是成功的，美国中央情报局也是这么看的。

1976 年，加拿大和印度尼西亚双双开始进行直接卫星广播试验。当苏联人把"Ekran"号宇宙飞船发射到东经 99 度上空的一个位置时，他们开始对中西伯利亚和更北部的居民进行直接广播。而日本也进行了同样的试验。

1977 年 1 月，世界无线电管理大会在日内瓦召开，会议为不同的国家划分了克拉克环，分配了各国的卫星位置，并划分了广播频率的频谱。

欧洲各国政府都很紧张，他们清楚地知道，22300 英里高空的任何一颗卫星，其频率覆盖范围都将不只是一个国家，法国的节目将播送到英国，而英国的节目将恶作剧般地跑到德国。法

国尤其害怕它的周边邻国会播送从美国进口的节目，从而淹没法国的电波。克拉克的预言现在已经显而易见，电信革命正在重新定义国家主权的性质，而各国政府对此并不欢迎。

来自 111 个国家的 600 名代表参加了此次会议，他们为广播卫星服务拟定了一个国际计划。克拉克环上的卫星领地被划分为三个区域：一区包括欧洲、非洲、苏联和蒙古；二区覆盖了美洲和格陵兰；三区属于亚洲、澳大利亚和太平洋。这次在 1977 年召开的世界无线电管理大会，发展成为粗俗的两派之间的斗争，其中一方是以法国为首的赞成控制法规的国家，另一方是以美国和加拿大为首的支持开放天空的国家。法国坚持对欧洲实行严格控制计划，每个国家只能有 5 个信道，而美国认为，如果只是因为技术发展超前，那么这种限制是荒谬的。

美国人是正确的。到 20 世纪 70 年代末，现实表明，几乎可以使用任何一颗卫星将信号播送到任何人的家中，只要他有一个小型卫星天线，当然，还要有电视机。它为像新闻公司这样的大型国际媒体公司提供了跨国机遇，前景显得无限广阔。对于默多克来说，卫星给他所带来的，就如同铁路曾经为上一个时代的巨商带来的光明前途一样，不过，这次的铁轨将遍及世界。

## 澳大利亚

在 1979 年 11 月 20 日一个星期二的早晨，鲁珀特·默多克迈步直入他父亲以前的办公室，位于弗林德斯大街的《墨尔本先驱报》报社。就在这个办公室，他在孩提时代曾经第一次被报纸、被他父亲的势力所迷醉，现在，他来告诉这里的主席，他要买下这家报纸。这是一个激动人心的时刻。

默多克在重温儿时旧梦，这步棋始于他要大规模扩展其集团之时。他的购买资金主要来自伦敦《太阳报》的利润，它生动

的新闻、尖刻的社论和第三版的半裸女郎这种挑逗性的一套办法不断地招徕读者。1978年，该报终于超过《镜报》每天400万份的发行量。尽管管理层和工会之间的问题不断，《太阳报》现在成为了默多克集团的摇钱树，在1979年，它的税前利润从700万英镑飚升至2500万英镑。

在安娜的压力下，默多克把他的注意力转回澳大利亚。他正在计划在此定居，或者至少使这里更像一个常驻基地。当被问及这是出于业务原因还是个人原因，他说：纯粹是出于个人原因。我认为在你子女身上将要发生的一切都如同抽彩一般不可预测，但是一个非常迫切的原因就是我不想让我的孩子们在英格兰的公共学校体制下受教育，因为我觉得他们永远无法把旧式学校这条领带从他们的脖子上解下来。如果他们想今后投身报业，如果他们选择这个职业，比起我能够想到的其他任何地方，澳大利亚会更加有益于他们的成长。

默多克打算把他们送到墨尔本的寄宿学校，并把卡文当作家。

此时，默多克在澳大利亚已经成为一个颇有争议的人物，主要是因为他的政见有所转变。在1972年，他的报纸支持高夫·惠特拉姆，此人的劳动党在选举中获胜。但是惠特拉姆的社会主义政策与反美主义令默多克的幻想逐渐破灭了。1975年，当澳大利亚的英国领地总督免去惠特拉姆的职务，并任命了他的对头马尔科姆·弗雷泽的时候，一场宪法危机爆发了。怒火传遍了澳大利亚的所有左派，据宣称，美国中央情报局为反对惠特拉姆而进行了干涉，在随后的选举中，新闻集团的新闻报道立场坚定地强烈反对惠特拉姆。当撰稿人看到故意歪曲报道，以此中伤惠特拉姆时，他们举行了罢工，以示抗议。这次抗议重创了《澳大利亚人报》，严重损害了它在国内的名声。许多人永远都

不会原谅默多克，并且从此将其视为一个美国的代理人。

默多克现在开始向赌博业发展投资。一直到20世纪70年代末，赌博以前属于无赖与暴徒的领土，至少对某些人来讲是这样，现在却正在开始获得大生意的体面，这大部分是由于技术的革命。作为鲁珀特·格林的嫡孙，赌博业一直是默多克所热望占有的。数十年以来，他也一直被标题新闻的撰稿人视为一个赌徒："鲁珀特·默多克，赌徒形势看好"，"默多克，对输不能容忍的赌徒"，"默多克，常赢的赌徒"。

在20世纪70年代，他的报纸开始参与一些形式最简单的赌博：足球比赛输赢赌戏、抽数码赌戏，还有对于悉尼《镜报》、《太阳报》与《纽约邮报》的读者来说的某种形式的宾戈类赌戏。

到20世纪80年代初，赌博已成为国际娱乐业的一个重要组成。弗农斯公司——英国最大的赌业公司之一，已经使自己在澳大利亚出了名。它的主要所有人，罗伯特·桑斯特与新闻公司达成了一笔交易。

"默多克拥有分配系统、市场知识和印刷厂，他是天生的合作伙伴。"桑斯特这样说。到1974年，他们被授予许可证，特许在北部地方和堪培拉等四个地方独家经营足球比赛输赢赌戏。

在1977年，他们的业务扩展到美国。纽约州急于发展一种新的低赌注、大让步的赌博游戏。桑斯特和默多克选择数学公司作为他们的美国合作伙伴，共同竞争这项合同。这家公司是由游戏理论家奥斯卡·摩根斯顿创立的一个普林斯顿智囊团，它曾经为美国政府提供了许多数学设计，其中包括航天飞机的蓝图。他们共同赢得了经营抽数码赌戏的权利。这是一种古老游戏的翻新，它遍及全纽约州，并开始风靡世界。

回到澳大利亚，默多克和桑斯特与一个更加饱经风霜的赌徒克里·帕克合伙组建了宾戈游戏管理服务公司。他们计划在

遍及澳洲的每一个地区都经营大让步的赌博。这种投机生意的股本非常高:仅在维多利亚,独家经营抽数码赌戏的权利就意味着大约3000万澳元的税收。他们的合伙公司首先赢得了新南威尔士政府的合作,可以在那里经营抽数码赌戏。接着它又获得了在昆士兰经营一种立即数字赌戏的权利。在1983年,澳大利亚人独自在赌博上就花了120亿美元,英国人花了200亿美元。

默多克对电视的兴趣也在提高。他在阿德莱德和悉尼附近的钢铁之城伍伦贡还拥有自己的电视台。现在他又投机于悉尼的三家商业电视台之一——第10频道。他的出价被澳大利亚新闻工作者协会与劳动党强烈地拒绝了,这两家自从1975年大选之后便联合起来反对他。但是经过在澳大利亚广播法庭漫长的听证会之后,他的申请获胜。随后,在1979年11月,他向他父亲从前的报纸《墨尔本先驱报》发动进攻,以每股4澳元竞购50%的股份。

《先驱报》的管理者惊慌失措,转向它的老对手和合伙人约翰·费尔法克斯和桑斯求助。费尔法克斯决定阻止默多克获得他想要的51%的股份,于是开始购买《先驱报》的股份。仅在两天之内,费尔法克斯就花了5200万澳元,购买了《先驱报》15%的股份。默多克对于如此有效的反击未曾准备,开始出售股票,但是隐瞒了他正在做的这件事。"我雇用了一个不同的经纪人去出售股票,"他后来回忆说,"他们还在购买,以为他们的购买会将我打败。"实际上,他们购买的股票正是默多克秘密出售的。

《先驱报》和《费尔法克斯》的股票经纪人突然认识到他们做了一件可怕的事情。默多克在顷刻之间赚走了300万澳元,然后便停止了报价。股票的价格立即下跌。尽管如此,《费尔法克斯》报社的管理层仍然觉得,这笔损失虽然巨大,但是还是值得

的,因为毕竟默多克没有能够打入墨尔本的报纸市场。默多克谴责他们两家的合作关系,称他们是"不顾股民利益而苟且偷生的两个孱头"。

## 伦敦

在70年代末期,西方世界开始右倾。默多克比较喜欢右倾。在1979年的英国大选中,《太阳报》坚定地支持玛格丽特·撒切尔和她所领导的保守党。结果,他们赢得大选的胜利。在此后的十多年里,《太阳报》一直忠诚地支持撒切尔夫人,而她也让这家公司得到发展。纵观整个的20世纪80年代,默多克和撒切尔夫人一个在政界、一个在新闻界,两人互相支持、互相促进,在各自的领域里进行了革命的努力。

在70年代末期,《太阳报》经常因工会的干扰而停止生产。工会对默多克在报社建设上投资方面感到不满,认为他虽然上缴了利润,但也不能拒绝投资用以改善报社的各种设施。情况确实如此。在舰队街上,《太阳报》报社的印刷车间、报刊编辑室、自助食堂、厕所,还有其他设施,其肮脏和破旧的程度是数得着的。但是,随着工人罢工越来越频繁,报社每年的产量损失超过百万,默多克越来越不能忍受了。

不管是《太阳报》的编辑拉利·兰姆,还是默多克本人,他们都不把自己当作托利党的一分子。但是,他们都认为由詹姆斯·考勒甘所领导的工党政府却是一个灾难。到1978年的时候,拉利·兰姆终于相信了"没有撒切尔就没有希望"的论断。

1978至1979年之间的冬天,英国发生了政府资助企业掀起的罢工高潮。街道上遍地都是垃圾,还有无人掩埋的尸体。拉利·兰姆用莎士比亚的句子为标题撰写文章——《含怨的冬天》来抨击政府。1979年早些时候,当考勒甘从瓜德罗普峰会返回

国内的时候，他装做不知情的样子。拉利·兰姆就在《太阳报》上以通栏标题《危机？什么危机？》揭露他的明知故问。事实是不容否认的。

撒切尔夫人来到布法利大街。拉利·兰姆后来描述她，说她“接过一杯威士忌，挥脚甩掉鞋子，然后就和我们大家热烈地讨论起来。我们畅谈了几个小时。我们的印象非常深，因为她从来都不听别人讲话，而这次她却听了”。

在1979年5月3日举行大选的那天，《太阳报》发表了长篇社论。社论的题目是《这次要投托利党，制止腐败有希望》。头版没有结束，还转到了背面。“这次”是默多克提出来的，用以换掉拉利·兰姆开始时琢磨的“当今”两个字。这意味着《太阳报》并没有承诺永远支持托利党。社论称，《太阳报》作为一份激进的报纸，它强烈要求选民投票支持保守党。

低收入阶层的选民投了保守党的票，这是一个最大的投票群体，其中包括《太阳报》的广大读者。1980年，撒切尔夫人授予拉利·兰姆一个骑士称号。默多克对此并不以为然。

拉利·兰姆和其他人一样想弄明白，到底是什么使默多克能够获得成功。最后，他还是同意了基斯·默多克对鲁珀特的评价：“三人行必有我师焉。但无论和谁在一起，默多克都注定是要做老师的。”

拉利·兰姆认为，默多克基本上是一个加尔文主义者，如果不算他编辑的第三版《妓女世界》。同时，他也无法理解为什么英国人就不喜欢他。他是一个好丈夫，一个好父亲，他还支持艺术，而且手下有几千人给他干活。但他却被人们视为丧失人性的人。这到底是为什么？

拉利·兰姆有时也觉得默多克缺少人情味。在他们刚刚认识的时候，默多克对他的批评尖酸刻薄，这使拉利·兰姆感到痛

苦。“但是我们逐渐形成了默契,”拉利·兰姆说,“他不再那么不留情面了,面我也尽量地不触怒他。”然面,默多克比他手下的任何一个人都更加懂得新闻出版的方方面面,这恐怕是令任何一位编辑都更加窘迫的。面且,他的决定就像是板上钉钉一样,不容更改。

## 华盛顿

20世纪80年代,经过10年的技术、政治和金融三方面的革命,默多克终于使自己的公司发展成为世界上最重要的媒体帝国。在这10年伊始,两个有重要意义的行动使他功成名就。一个是拯救麦克斯韦尔·牛顿,另一个是接受美国参议院的询问。牛顿因此而重新加盟,美国的参议员们也被默多克所吸引。

在1964年,麦克斯韦尔·牛顿与默多克在堪培拉的公司分手单干之后,麦克斯韦尔的发展极其不顺利。在1969年,他曾经被指控为日本间谍,并遭到澳大利亚联邦警察局的突然袭击。此后,他试图创建属于自己的新闻帝国。他创办了一份矿工报,还收购一份农村报纸《每日商业及运输新闻》,然后又在墨尔本收购了《星期天观察家》。

《星期天观察家》比默多克的文摘小报厉害得多。诸如《我是教皇的男友》、《比尔不是同性恋》(这是总理夫人说的)、《感谢流血的基督》(惠特拉利·兰姆政府垮台)、《总理的同性恋丑闻》之类的头版通栏标题,在70年代早期的墨尔本,简直令人触目惊心。这份报纸依靠刊登性服务广告维持生存。

牛顿生活奢侈浮华,追求时髦。他留着大背头,刀削一般齐刷刷的衬衫,佩有金属做成的翼波状盖饰。他在墨尔本的郊区图拉克有一幢宽敞的大房子,他还有一辆罗尔斯·罗伊斯高级轿车。他靠借钱维持生活。

他的公司红火了几年，但是他没把握住发展的机会。他服用镇静片染上了药瘾，婚姻也破裂了。他时常感到绝望。生活的不幸打垮了他的意志。在保持了12年的绝对禁酒之后，他突然又开始喝酒了。

他又结了婚，但是他的药瘾、酒瘾和他性生活的糜烂，很快给他造成了巨大损失。在1976年，法院指定的破产管理官进驻《星期天观察家》报社，并开始收回他分期付款购买但未如期付清的个人财产。他在给朋友打电话时，绝望地说："这个世界完蛋了，他们拿走了我的罗尔斯轿车。"

事到如今，他的报社只有性服务广告可以出版了。于是，他认识了奥莉维亚·梅德尔。梅德尔成了他的第三任妻子。他们开始兼营性用品商店以及后来的妓院，他们赚到了很多钱。这回是现金。

这种生活差点毁了他，他患上了癌症和糖尿病。在1979年，他开始给平屋杂志撰写一系列的政治和经济论文，他的境况稍有改善。论文受到好评，他也成了一位电视专家。就在默多克准备收购《先驱报》的同一年，他们两人又见了面，牛顿称赞默多克，说他才智过人，前程无限。他们互相发现可以重修旧好。而且，他们俩在很多重要见解上看法一致，认为只有右翼政治势力和完全自由的市场才能给世界带来平稳和繁荣。

默多克决定拯救牛顿使其摆脱痛苦。1980年，他邀请牛顿到美国做他的经济顾问和《纽约邮报》管理顾问。牛顿到美国以后就没有再回去过，因为在墨尔本，收税员正在四处寻找他的下落。

在美国，牛顿开始了他的新生活。默多克让他担任《邮报》商务专栏的作家。他开始疯狂地写作。他热情地宣传里根经济政策。他的专家水平很快使华尔街开始购买《邮报》，这是一个

巨大成功。他几乎垄断了这个专栏的写作。这时，他像60年代曾经做过的一样，开始为私人撰写金融业务通讯，而且还完成了一部关于美国联邦储备局的著作。

1982年，他接受了前列腺癌的切除手术。奥莉维亚说，他在手术之后更加勤奋地从事写作。80年代是他最多产的10年。他过着忧郁的生活，而且他懂得是默多克拯救了他。默多克一直很慷慨地支持着牛顿。牛顿很珍惜自己的新生活，他勤恳工作，并使自己逐渐富裕起来。但经历过的绝望给他造成了忧郁的性格，这种忧郁总也挥之不去。

1979年，默多克在决定不再收购墨尔本《先驱报》之后，他开始计划吞并ATI公司。ATI公司被墨尔本的安塞特航空公司和零频道电视台共同控制着。他经过复杂而迅速的步骤，买进足够的股票，使自己获得了担任ATI公司首席执行官的任命。接着，他与托马斯全国运输公司的彼德·艾贝尔斯爵士联手，决定各自控制ATI公司50%的股份。艾贝尔斯是匈牙利人，他移居澳大利亚，并将托马斯公司发展成为澳大利亚一家了不起的运输企业。默多克和艾贝尔斯共同担任ATI公司的联合首席执行官。艾贝尔斯对默多克颇为赞赏，称"自己是一个普通商人，而默多克是一个现象，他聪明过人，思维敏捷，他攻城略地，势如破竹，在这个世界上没有谁能和他相提并论"。

在1979年末，澳大利亚有两家国内航空公司，即安塞特航空公司和TAA航空公司，他们都正在准备更新自己的客运飞机。这两家航空公司过去一直使用同样的飞机。但在1979年12月，TAA公司向空中客车公司订购A300型客机。它们是美国中型喷气式客机的来自欧洲的主要竞争对手。安塞特公司也取得了空中客车公司及时提供飞机现货的保证。

但是默多克有自己的想法。如果合同条款相当，那么他倾

向于购买美国波音公司的客机。

波音公司建议他亲自到美国进出口银行办理贷款。于是，默多克按照自己的计划，把同银行官员接洽的时间不动声色地安排在2月19日。卡特总统曾经两次邀请默多克到华盛顿和他共进午餐。默多克几经修改，最后才把约会的日期定在初选之前的三天。卡特是醉翁之意不在酒，而在于得到《邮报》的支持。他要击败有力的竞争对手泰德·肯尼迪，以取得纽约州初选的胜利。默多克对此心领神会。

2月19日那天，默多克先是不声不响地和美国进出口银行官员谈妥了贷款利率将不超过8%，然后赶去赴卡特的午餐约会。后来，他对午餐时的谈论话题守口如瓶。他告诉卡特，在纽约的初选中，《邮报》肯定支持他。当卡特要求他在大选时继续支持他的时候，默多克没有做出支持承诺。三天后，2月22日举行初选，《邮报》投票赞成卡特。

美国进出口银行最终为安塞特航空公司提供了2.9万美元的贷款，不到默多克要求贷款总额的一半，按8%利率所贷出的款项只能买到5架客机，而不是25架。

但是，放款速度之快，利率之低，以及卡特邀请默多克共进午餐和《邮报》投票支持卡特这几件事情相继发生，颇令人怀疑它们私下里有某种交易。在华盛顿，新闻记者和国会调查人员四处收集有关卡特贿赂选民的证据。但是他们找不到任何证据。

默多克决定亲自到参议院提供证词。他向国会解释说，他和美国进出口银行官员洽谈贷款一事是波音公司提出来的，银行方面约定的日期和卡特邀请他共进午餐在同一天，纯属巧合。他还指出，在纽约州初选期间《邮报》支持卡特根本不值得奇怪，因为卡特的竞争对手艾德华·肯尼迪素来不是《邮报》所欢迎的

政治家。

威廉·普罗克斯米尔指出，媒体对公众影响之大阁下是清楚的，国会也制定了媒体的道德规范，以防止它们同政府出现利益冲突。阁下又是怎么做的呢？

“我们当然遵守这些道德规范，”默多克回答道，“而且我同意您对媒体的看法，尤其看到前几天所发生的事情，让我更加理解您所谈到的媒体影响力。但是这里没有您所担心的任何利益冲突。相信只有艾德华·肯尼迪有不同的结论。”默多克还说，他之所以要购买波音公司的客机，是因为他佩服波音公司，澳大利亚人相信波音公司。

结果，普罗克斯米尔只能夸赞默多克，称他是一位了不起的人物，这是大家有目共睹的。给他印象最深刻的是他敏捷的思维，和他对公司的了解。他还称赞默多克充满年轻人的朝气、智慧和责任感。

最终挨骂的是美国进出口银行。参议院调查委员会批评银行审批贷款申请太过草率，对公共款项管理不够严格，使飞机制造业获得太多的资金。但是责骂并不能追回已经贷给默多克的款子。其实，整个的询问是猜疑多于事实。《邮报》从来就不支持肯尼迪。早在发生伊朗人质危机的时候，《邮报》就讽刺他是伊朗最推崇的人物。在此之前，《邮报》专门揭露他如何纵酒作乐和玩弄女性。卡特根本不需要费心邀请默多克吃饭。然而，不管是贷款还是午餐，都无法从默多克那里换取到在大选中予以支持的承诺。

因为默多克认为卡特是一个成事不足的自由分子，他的自由主义早就该寿终正寝了。

在 1980 年，一场危机席卷美国。同美国保持了 37 年友邦关系的伊朗突然发生政变，国王被迫流亡，美国驻伊朗的外交官

也被扣押作为人质。然而卡特政府却束手无策，无所作为。在1979年，石油输出国组织第二次调高石油价格，原油价格在接下来的六个月里上涨了50%还多。汽车在加油站排起了长队，为加油等上几个小时；通货膨胀高达10%，而且还在升高。卡特发表了"忧郁"演说，称"信心的危机夺走我们的精神、心灵和魂魄"。然而美国有很多人认为卡特不称职。尤其是当苏联的军队入侵阿富汗的时候，卡特居然谴责勃列日涅夫，说他背叛了他。对他来说，勃列日涅夫是个不讲信用的人。

罗纳德·里根才是众望所归的人物，他能够给人们带来"真正的力量"。看起来，只有里根当选美国总统，70年代遗留的严重的社会问题——经济停滞、社会的一盘散沙和冷战的不断上演才能得到彻底有效的解决。

在很多人看来，卡特所领导的美国是一种倒退，国民丧失了斗志，生机和活力遭到抑制，美国在处理全球政治关系的问题上缩手缩脚，只对国际重大事件表示关心。卡特让国民失望，而里根让国民看到希望。默多克也相中了里根。

随着1980年里根取得大选胜利，当选为美国新一任总统，默多克感到在白宫和唐宁街10号，都找到了跟自己契合的精神。20世纪80年代，最终成为里根和撒切尔夫人的时代，当然，还有戈尔巴乔夫。这10年是令世界震动的10年。默多克喜欢将自己融入这10年的伟大历程，成为其中的一份子。

# 第四章

## 伦敦

1981年2月,鲁珀特·默多克直接从他父亲的朋友诺斯克里夫手中接过了伦敦《泰晤士报》的所有权。交易完成后,他与在澳大利亚的安娜通了电话。安娜一直认为那里才是她的家乡,她仍然讨厌英国。

她问他,从现在起他们将在什么地方度过今后的大部分日子。"他想了一下说,'一半以上的时间会在北赫米斯费尔度过。'当时我想:还好!这样一来我们的分歧总算小了一些。"

在争取《泰晤士报》和《星期日时报》及其下属部门的所有权的过程中,默多克敏锐的洞察力发挥了关键性的作用。另一个特别的原因是他与英国最著名的编辑哈里·伊万斯的争吵世人皆知。

从不同方面看来,《泰晤士报》和《星期日时报》是两家英国最出色的报纸,但是它们与舰队街管理层和工会之间糟糕的关系使它们的形象受到了一定影响。

《星期日时报》最初由加拿大报业大王罗伊·汤姆森在1959年花了不到100万英镑从金斯利爵士手中购得。汤姆森任命了一位出色的主编丹尼斯·汉米尔顿,并让他招聘一流的采编人员。1967年该报的读者达到了150万,远远超过了它的竞争对手——《观察家报》和《星期日电讯报》。

在汤姆森得到允许购买该报之前,政府给它制定了一些详

尽的安全规定,以避免他们滥用独立发表社论的权力。汤姆森乐于接受这样的条件,他在回忆录中把购买《泰晤士报》描述为"我一生中干的最大一件事"。

在许多方面罗伊·汤姆森是记者们出色的上司,他具有创新精神却从不干预过多。他通常表现出自己的右翼观点,但他清醒地知道把个人观点强加在报纸上是不明智的。他给了他的编辑们充分的自由。

汤姆森得到《泰晤士报》后,丹尼斯·汉米尔顿成为《泰晤士报》和《星期日时报》的总主编。《星期日时报》的专栏作家威廉·里斯莫格成为《泰晤士报》主编,哈里·伊万斯被任命为《星期日时报》主编。

伊万斯是一名铁路工程师的儿子。他的整个职业生涯都是作为一名新闻工作者。他最初在《北方回声报》担任编辑,那时他由于成功地发表了一些批评性的报道而使自己脱颖而出。丹尼斯·汉米尔顿1966年发现了他,并把他带到了伦敦作为自己的主要助手。一年后,这份运作良好、利润颇丰的报纸的全部权力都交给了他,并由他组建记者队伍。伊万斯后来说,《星期日时报》是一份充满鲜明个性和激情的报纸。

在汉米尔顿和伊万斯担任《星期日时报》总编辑期间,记者队伍在新闻报道的技巧上有很大提高。这些报道刊登在新闻内幕栏目中。他们辛勤劳动的结果是使该报具有鲜明的个性化特征。伊万斯把"新闻内幕"改为常设栏目,在整个60~70年代,该报刊登了大量有关公众在广泛领域内所关心的问题的文章。其中包括基姆·菲尔比的生平和犯罪记录的报道。基姆·菲尔比是前苏联安插在英国秘密情报局军情六处(MI6)的最重要特工。该报还分析了蒸馏酿酒公司为什么会向市场投放含有金属铊成分的毒酒,并对受害者索赔的全过程进行了不间断的独家调查

报道。

伊万斯把新闻界看作是一种维护社会秩序的武器，他为此投入了极大的热情。他认为新闻界永远都应该把政府看作为批评的对象，并且要从法律上减轻对蔑视和诽谤罪的限定，尤其是应该放宽对政府机密的限制。许多人批评他主编的《泰晤士报》新闻夸大其辞和华而不实，但伊万斯和他的支持者们争辩说，应该把公民看作为应受保护的受害者，在政治上保持中立的同时，对所有机构持有批评和怀疑的态度。

除了上述原因之外，还有一些别的原因让该报成为一个团结的集体。伊万斯聘用的都是高素质的记者，并让他们自由发挥个人才智。其中最勇猛的一位名叫布鲁斯·佩奇，他曾经担任新闻内幕栏目编辑，后又任新闻特写栏目编辑。他为了维护一篇新闻故事的真实性竟会去研究 18 世纪德国历史和分子物理学。随着该报不断对一些事件进行严肃认真的调查报道，到了 70 年代末期，一些原有风格开始慢慢淡化。伊万斯变得任性和反复无常，他在用人方面也不再精明，并且经常表现出优柔寡断。他甚至在跑步、骑摩托车、滑雪和打网球时显得非常神经质。他的个人生活也在不断变化之中，他总是结婚又离婚。他与人合作出版了一本非常精彩的滑雪画册，后来还帮助别人编辑出版了《基辛格回忆录》，许多人认为他做这件事纯属多余，因为编辑们总会为自己独立于政治之外感到自豪。

在 70 年代，当《星期日时报》在效益和声望方面取得辉煌成就的时候，他的兄弟刊物《泰晤士报》却陷入了困境。1976 年当老汤姆森去世时，《泰晤士报》和《星期日时报》所在地格雷斯饭店路的人们无不对它的未来感到担忧。虽然老爷子即使赔钱也为拥有《泰晤士报》而自豪并且热爱英格兰，他的儿子肯却没有如此浪漫的情结。他住在加拿大，丝毫不像他父亲那样愿意在

伦敦生活。

1980年10月，在经过漫长的从工会之间的对立和技术上的全面改造，以及由此带来的停刊被一再延长后，肯·汤姆森决定将它卖掉。他们必须在当年12月31日前向S.C.沃尔伯特投资银行提出招标申请，如果银行方面不同意他出卖该报，它就会在1981年3月8日至14日之间倒闭。汤姆森极力避免发生此类事情，因为如果这样就意味着公司必须再支付3600万英镑的解聘费。

在想收购该报的人中包括诺斯克里夫的后裔罗瑟米尔爵士，他是拥有《每日邮报》的联合报业集团的业主，还有快报集团的马修斯爵士、珀加蒙新闻社的主人罗伯特·麦克斯韦尔和曾收购过《观察家报》的美国太平洋里奇菲尔德石油公司。默多克也曾希望收购《观察家报》，这次他也是想收购《泰晤士报》的人之一。默多克过去曾说过他永远不会收购《泰晤士报》。该报将被出售的消息刚一公布时，他也曾表示他对此没有真正的兴趣，他说他拥有的东西已经够多了，《泰晤士报》是一个烂摊子。

他还知道，自1969年他买下了《太阳报》之后世界上的事情发生了很大变化，他已经成为一家英国报纸的主人，如果他再去收购另一家报纸，他的竞标就会受到垄断与兼并委员会的严格审查。然而这其中有一个漏洞，如果开发商在经营上处于明显的困境并受到了破产的危险时，现业主可以不受限制地参与竞标，在这个关键问题上有很多文章可做。

里斯莫格和伊万斯都曾努力组建合作联盟和寻找投资人来挽救该报。在12月初，默多克来到伦敦参加一次路透社组织的会议，在为默多克的伦敦投资提供支持的凯托爵士家中，他遇见了《泰晤士报》经营部主任戈登·布伦顿，布伦顿常常在报纸出版商协会的会议上遇到默多克，该协会是几年前报业主人为联合

起来对付来自印刷行业的威胁而成立的。他常说默多克是为数不多的几名说话算数的出版商之一。布伦顿是一名经营者而不是新闻界的专家，他仰慕默多克在经营上的聪明才智并认为他是一位正人君子。他想让默多克买下该报，同时他讨厌麦克斯韦尔并且不信任罗瑟米尔，这两人看来也会成为潜在的投资人。在汤姆森指定的投标截止日期 12 月 31 日之前的最后时刻，默多克投标 100 万英镑。同其他投标人一样，默多克知道如果没能达成交易而令该报在 3 月份倒闭的话，该报业主将不得不支付大笔的解聘费。在投标人中也包括两位主编在内，但工会最终认定默多克最适合。他挽救了《太阳报》的工作机会并造就了更多的工作机会，他的为人虽然固执但却诚实可靠。

伊万斯此时也意识到，对于汤姆森的管理层来说，默多克也许是最佳人选。他后来写道："一想到他们宁愿让一个外人接手我就感到一种苦恼，何况他们以前还对此人表示过轻视。"

默多克后来主动给伊万斯打了电话。"它全都属于我了，"默多克说，"除非哈姆斯沃思（罗瑟米尔）出更高的价格聘请你。你有没有听说什么？"他告诉伊万斯，他将对管理层进行依次大清洗，并邀请伊万斯第二天吃午餐。伊万斯说他虽然不太情愿但还是接受了邀请，因为他想知道事情将会发生怎样的变化。"默多克已经成为我获得消息的主要来源。"他在自己的回忆录《泰晤士报沉浮录》中写道。

"你愿不愿意作《泰晤士报》的主编？"默多克在午餐中问伊万斯。伊万斯在他的书中写道，他没有立即回答这个问题，并且他当时默默地生着气，就像默多克当初没有理会他提出的合作经营的建议时那样。他告诉默多克，他想把《星期日时报》办成一份有竞争力、能深入进行事件调查的报纸。"没问题，没问题。"默多克说。

后来，当本书作者在采访默多克问起伊万斯在那次午餐时的反应时，他说："我想尽量公平地对待哈里，当我跟他说了那些话之后他没有发火，他说他正在考虑自己的将来。我想那时他只不过是在故做姿态，其实他内心非常想得到这个职位……"

到了1月17日星期六这天，默多克请哈里和他的女友蒂娜·布朗到他的位于伊顿宫地区的家中作客。伊万斯在他的回忆录中引用了蒂娜·布朗的日记中的一段，他说蒂娜注意到了默多克"惊人的魅力"——

我不得不承认我强烈地喜欢上了他。他穿的是美国乡绅式的三件套西装和高腰皮鞋，举止温文尔雅。他的面庞似乎出自漫画家之手——有棱有角的嘴唇，浓眉下深邃的眼窝，在下午5点钟不太明亮的光线中，他给人印象似乎正在陷入沉思。但是当他从火炉旁站起来，一只脚放在火炉围栏上并发出爽朗的笑声时，他整个人显得既强健又富有朝气。毫无疑问他喜欢办报纸，他绝不会像肯·汤姆森那样把报纸当成个人的财产。到了晚上8点钟，第一份报纸送来了，他带着孩子般的激动立即开始阅读。我用同情的目光看着他读到观察家报中对他带有敌意的评论，他不但没有恼怒反而发出一阵大笑。"这帮杂种！"他叫道，并把报纸摔在了地上。

事实上，虽然他面临许多麻烦，但同时他有很多乐趣。多年来他一直处在汤姆森给他带来的阴影中，这次他终于有机会扬眉吐气了。"我得到了最好的世界新闻编辑，"他说，"连斯塔弗·萨莫菲尔德我也嫌不够好。"

对于那些认识默多克的人来说，那两天的时间让他们更深地了解了他。他让哈里·伊万斯动了真情，也许他本人也同样动了感情。其实这也很平常，默多克迫切地有时甚至有些偏激地想找到一位新的助手和顾问。对于这个人他投入了超乎寻常的

精力。他的魅力如此强大而不受外界因素的影响，而且非常自然浓厚以至于几乎所有的人都会在最初遇见他时都深深地记住他，哈里·伊万斯也受到了他的感染。后来当他在工会的同行鼓动伊万斯发起一场“制止默多克”的运动时，他拒绝了。后来他在书中写道：“看在他们多次作出正确决定的分上，我拒不听从他们的建议似乎是犯了一个大错误。”但当时他辩解说，现在要做的应该是束缚默多克的手脚，因为在此之前从没有人做到过。如果说伊万斯做出的重要决定没有让他公开地投靠默多克的话，他这样做的效果却正是如此。如果伊万斯公开反对默多克参与竞标的话，至少会引起垄断委员会的注意。

1月20日，丹尼斯·汉米尔顿在邀请里斯莫格和伊万斯吃午餐时问他们更情愿让哪些买主得到该报，他们在回答这个问题时留了一定余地，说他们最看好默多克。但是他必须给予主编独立发表社论的权力。因此他们将决定从他那里得到怎样的权利以及怎样得到。

1月21日，默多克提出让伊万斯担任《泰晤士报》主编过了不到一周，一个由汤姆森发起成立的委员会对默多克的新闻观念进行了审议。这个委员会中有三四位爱国主义组织的负责人：历史学家达克里爵士、经济学家和S.G.沃尔伯格公司总裁罗尔爵士和一家铁路工会领导人格林爵士（另一位爱国主义组织负责人罗本斯爵士当时在国外）。同时参加审议的还有丹尼斯·汉米尔顿、伊万斯和里斯莫格。

当默多克进来时，伊万斯第一次注意到他手背上长有浓密的黑毛。据伊万斯说，默多克走路和说话的声音很轻，“就像去医院探视生病的朋友一样”。汉米尔顿宣布听证会开始，并告诉默多克他们为《泰晤士报》定下了很高的标准。默多克全面地向他们介绍了自己。据伊万斯回忆，默多克说，他从他父亲那里得

知了言论自由的道理，并且他通常向不同的市场投放不同类型的报纸。他说他对办报纸居然赔钱而感到震惊——像《澳大利亚人报》那样。他准备让这些爱国主义组织负责人听一听他的主编们有什么样的见解。他的言语充满自信但丝毫也不傲慢自大，总之他的表现恰到好处。

默多克接受了他们的每一项要求，然后回到楼上去谈价钱。他开出的价钱并不是汤姆森收到的最高开价。罗瑟米尔愿意出2500万英镑只收购《星期日时报》，如果必须连《泰晤士报》一并收购的话则开价2000万英镑。他还坚持要求有权在自己愿意时关闭《泰晤士报》。默多克由于了解到该公司除了在格雷饭店路的办公楼外还拥有价值几乎高达1800万英镑的资产之后，把原先开出的100万英镑提高到1200万英镑。

最后，这笔交易终于在午夜之后不久以1200万英镑成交。默多克兴高采烈，这比他原先预想的结果还要好得多。仅是《星期日时报》在格雷饭店路的办公楼的价值至少就占他为购买整个公司所花资金的一半。默多克还获得了另一项权力，一旦垄断与兼并委员会干预此项交易，他有权退还该公司。

默多克同报业工会达成这笔交易纯属偶然，但他们急于让他参与进来。他本人也并未让他们为难，最终的结果是他们同意解聘700人并允许《泰晤士报》文学副刊、教育副刊和其他附属出版物可以在伦敦以外的地方付印。几周之后，默多克向一家澳大利亚商务报纸讲述了他这次干得如何漂亮，来自爱国主义组织国内事务部门官员的阻力根本不成问题，因为他有权任命自己的人担任主编，他认为"如果我在选人时采取谨慎的态度就绝不可能遭到否决"。他证实这次交易的价格几乎等于白捡，"我们仅付出了公司全部注册资产的不到一半的钱，所以我们随时可以让它停刊而仍能赚到钱"。

余下的惟一障碍也是最大的障碍就是这项交易有可能遭到垄断委员会的干预,该委员会对报业的兼并负有特殊责任。根据1973年颁布的公平贸易法案,所有或几乎所有的报业兼并都必须提交该委员会审议。

如果垄断委员会重视这件事情,调查工作将不可避免地把这次收购拖延到汤姆森规定的期限之后。布伦顿和默多克已经前往贸易与工业部解释这笔买卖不应被干预。布伦顿警告说,如果那样做这两家报纸都要停刊。"我所担心的是要支付3600万英镑的解聘费用,我告诉政府如果遭到垄断委员会的干预我宁愿让它倒闭。默多克告诉他们如果出现那种情况他将放弃收购。"

S.G.沃尔伯格公司以汤姆森的名义向政府提交了一组数字,证明不但《泰晤士报》而且《星期日时报》也在亏损。内阁部长们在一次非正式会议上讨论了反垄断组织干预的事。最高决策层似乎也有些争议。在舰队街有一些未经证实的传闻,贸易与工业大臣约翰·比芬的律师们建议这笔交易必须通过反垄断委员会的审查,但撒切尔夫人决定不必这样做。伊万斯后来称,他听说"撒切尔决定报答默多克政治上对她的支持,特别是在1979年的大选中"。但比芬在接受本书作者采访时说,他没有理由相信这会是真的。

比芬说,他想在垄断委员会建议的把对社论等审查制度写入《泰晤士报》经营规章的情况下批准这项交易。如果默多克违反这项规定,他将动用法律手段让默多克承受坐牢的风险。伊万斯对这项举措大加赞赏。他告诉新闻记者协会说:"如果默多克接受了这位内阁部长规定的条款的话,没有一位编辑或记者会要求更宽松的发表社论的自主权。"比芬说伊万斯的话对他影响极大。但后来他在私下里承认,就是否提交反垄断委员会审

查的问题存在着很大的政治分歧。

哈里·伊万斯后来说随着这次收购行动进展顺利，他对人们总是把《星期日时报》描述为经营上亏损的报纸感到不满。他在回忆录中写道，当他坐在下议院聆听约翰·比芬对《星期日时报》的描述时，他感到极为难过。“我坐在那里有口难言，而且我无法离开新闻记者席，在整个事件中此时也许是我最痛苦和最烦恼的时候。”

但是，在默多克的鼓励之下，伊万斯本人似乎并不想让自己逃避这件事。《星期日时报》资深编辑麦格纳斯·林克莱特后来评论说：“伊万斯早已知道这样做的最终目标就是让比芬转变立场。他也知道为了把该报描述成亏损企业而将对那些数据作些修改。假如他对这样做极其反感，他还会接受该报总编的职位吗？”伊万斯后来反驳林克莱特的言论，说他本来就知道那些数字。但当时伊万斯似乎已向默多克承诺了什么，他在《星期日时报》的部分同事在对默多克的兼并感到焦虑的同时也对伊万斯的态度感到失望。

《星期日时报》的记者们采取投票表决的方式想运用法律手段来迫使垄断委员会对此事加以干预。他们聘请了一些律师，收集了有关默多克的档案材料，并准备了一些财务报告以证明《星期日时报》绝对可以正常运作。

2月6日星期五的晚上，一个由新闻记者组成的团体同默多克进行了会晤，他们发现他是一位直爽而有魅力的人，并且他似乎打算作出一些让步。上议院议员中有很大一部分人赞成这件事并同意他拥有部分特权。他将允许两名记者进入该报管理层，但他拒绝在任命主编的问题上让记者们拥有发言权。“我不是在搞选举。”他说。

在经过长时间激烈的争论之后，《星期日时报》记者们准备

用投票表决的方式决定是否同意默多克成为该报下一位主人。其中一位名叫约翰·巴里的记者在提到默多克时说："这个人的魅力实在令人难以抗拒，在一分钟之前他还在微笑着与你一道游泳，突然'啪'的一声，水里满是鲜血，你的脑袋没了。"最终巴里和政治副刊编辑雨果·扬还是建议大家接纳默多克，并放弃运用法律手段。

他们态度的转变影响到了许多人，在为数不多的坚决反对默多克的管理人员中包括麦克纳斯·林克莱特，他几乎是哭着叙述他反对这次兼并的理由。然而到了最后，记者们的表决结果是同意默多克成为该报的下一位主人。

里斯莫格现在才明白，他将不能继续留在《泰晤士报》主编的职位上了。2月17日，默多克正式宣布由伊万斯担任这一职务。"我想把《星期日时报》的能量注入《泰晤士报》。"默多克过了很久之后才这样说。

哈里·伊万斯接受了任命。"这其中有两个原因，我的野心和我个人的意愿，"他后来承认，"我想作伦敦《泰晤士报》主编，说它是世界上最有名的报纸，这一点没人反对。"他还想到了今后可以经常同默多克打交道。后来他非常坦白地说，与默多克打过交道的每位编辑，包括政治家在内，都认为自己能从根本上改变他。他们就像是一位跟随花花公子外出的女子，她在想，"这次他是真的，他是真心地爱我，他是真的要娶我。"是的，在这一点上默多克与那位花花公子非常相似。他有这样一种强大的能力：让你自信你同他有某种特别密切的关系。这真是一个绝妙的骗局。

伊万斯兴高采烈地同默多克一起去吃午餐，他已准备好离开《星期日时报》。而默多克仍需要劝说《泰晤士报》董事会同意他作出的英明决定。

休·特莱夫卢伯尔不喜欢伊万斯，他认为是他败坏了《星期日时报》的名声，并相信他极不适合作《泰晤士报》主编。汉米尔顿也同意他的观点。他后来写道，他告诉默多克"那将会带来灾难性的后果"，但他在会上并没有坚定地把话说出来。默多克向他们保证，此人像他所描述的那样，是英国最好的报业专家。

《星期日时报》的主编人选问题没有出现任何麻烦。默多克选中了62岁的颇有威信的原该报副主编弗兰克·吉尔斯。

## 地球村

在收购《泰晤士报》的同时，默多克还意外地得到了一座"金矿"百分之五的股权。"我那时对此事一无所知，"他说，"汤姆森也不知道。"这座金矿就是路透社，一家老牌通讯社。它由于成为了国际财经服务市场的工具而陡然增值。

在80年代前期，路透社作为一家股份制公司一直处于动荡不定的状态，它的目标是让股东们得到收益。这些股东都是来自英国、澳大利亚和新西兰的报社业主，现在默多克也是其中之一了。默多克常说："路透社是信息革命的样板，一个真正的样板。"它不只成为了新闻界的榜样，还在70年代和80年代被联合国教科文组织指责推行"文化帝国主义"和"信息霸权主义"。

路透社是在18世纪50年代由一名德国犹太人创建的，他在改信基督教后把名字从伊斯里尔·比尔·乔萨法特改为保罗·朱里乌斯·路特尔。那时跨越英吉利海峡的海底电报电缆刚刚铺就，路特尔从连接伦敦和巴黎的股票交易中发现了商机。但他没有单纯地让自己局限于赚取股票的利润，而是利用该电缆传送其他新闻，这样他很快就在英国新闻界壮大了自己的实力。他坚持只发布可以证实的消息，结果他的公司很快就靠着其新闻的准确性而使声望得到提高，并且从那时起一直以此为荣。

该通讯社并不靠自身业务获得利润——它有史以来一直如此。路透社赚钱是靠着它向私营企业提供商业信息，并提供私人电报服务。路透社当时已成为一家富有的股份制公司。

在第一次世界大战期间，人们担心它会受德国的影响，因此成立一个专门小组对它进行私有化改造。到本世纪 20 年代，它已不再活跃于市场上，而被卖给了新闻协会的另一家通讯社。在第二次世界大战中它又经受了另一场危机的考验，由于它失去了设在轴心国的下属机构而遭到一场重大的经济损失。尽管上议院对其将被收购感到担忧，舰队街的报业出版商联盟的巨头们还是同意以 17 万英镑的价格买下了该公司 50%的股权，并成立了一个“路透社托拉斯”来管理该通讯社。

战后路透社继续依靠提供来自世界各地的谨慎、客观而可信赖的新闻而努力提高自己的声望，但它赚到的钱却极少。1963 年，新闻记者出身的杰拉尔德·朗在该公司处于破产的边缘时就任总经理。当时正在讨论该报是否应该接受英国政府补贴的问题，朗否决了此项提议，并决定按公司创始人指引的道路前进——“随通信电缆一道向全世界扩张”。

在 50 年代末，新一代的国际通信电缆已经铺就。它的可靠性比短波通信要强得多，因为短波通信的干扰太大，容易产生断断续续的现象。路透社已经在欧洲租用了地上通信线路，并在 1960 年租用了第一条跨越大西洋的电缆信道。它能通过这条信道传输电传信息和电话。这条信道向每个方向可以被分割为 22 路电传信号，但此时技术进步的速度已经加快，在不到一年内信道的数量就增强了一倍。到 60 年代末期，路透社一共租用了 200 万英里的电传线路，不久之后连这一数字也显得微不足道了。

直到那时，股票交易价格的标准传输方式还是使用打孔纸

带,这种方式繁琐而又十分迟缓。刚刚起步的计算机工业开始改变着这一切。朗向一家美国公司购买了专用权,通过一条与中央计算机相连的电视频道向用户播放股市信息。1971 年,当布莱顿·伍兹固定汇率系统被废止之后,金钱也可以像任何其他商品那样进行交易,而且交易量增长极快。商务企业为规避汇率风险要时时关注汇率行情。投机行为成了一种新兴的行业。朗意识到银行和外汇交易人员需要更快捷的市场动态信息,路透社为此发明了一套计算机化的系统,它被称为"监视器",能利用计算机在全世界开展即时货币交易,从此造就了一个全球化的货币交易市场。

这套系统被投入使用也是 1973 年中东战争所带来的结果。在阿拉伯国家实行石油禁运期间,外国货币的作用十分突出而且交易量巨大。在几年内,路透社的金融服务已被 122 个国家的 15 万家用户所使用,业务涉及 100 多种货币,超过 135 种期货商品和 4 万多种股票和债券。1980 年路透社改进了它的服务水平,能使数以百计的用户用一对一的形式自由协商交易。全世界的交易人都能在四秒钟内从自己的屏幕上看到即时交易的情况,这至少比长途电话查询快 11 秒钟。在 10 年内,路透社的收益额从 1380 万英镑增长为 1.8 亿英镑。路透社为自己也为全世界金融市场创造了财富。

1981 年,当默多克买下《泰晤士报》而获得该公司股权份额时,在其他股东们也就是舰队街的业主们当中,已经在讨论让该公司股票上市发行的事,这样一来他们就能从陡然升值的股票中获得利润。其中最迫切的是《快报》业主马休斯爵士。

朗后来投身于默多克麾下担任《泰晤士报》经营部主任一职。接替他担任路透社总经理职位的是格兰特·伦夫鲁。伦夫鲁记得,他曾于 1981 年初同默多克谈过其中潜在的巨大利益的

事。默多克对整个信息服务行业非常关注，同时对路透社充分利用卫星资源很感兴趣，他在纽约时曾专门参观了路透社设在市郊的卫星地面站。他迫切地希望看到路透社发展壮大并早日公开上市，那样他就可以弥补《泰晤士报》造成的亏损了。与其他报业巨头们不同的是，他留给伦夫鲁的印象是他不是简单地想让自己的公司从路透社那里得到财富。在董事会那帮人贪婪的面孔中，伦夫鲁发现只有默多克才是真正对自己有帮助的合作者。

路透社的最新成就导致了越来越多的来自前苏联和一些第三世界国家政府的舆论攻击，他们认为它是在向全世界散布西方思想。在70年代和80年代初，他们发动了一场抵制"西方文化帝国主义"和"信息垄断"的运动。回想起来这次行动，可以被理解为前苏联试图遏止信息通过计算机和卫星传播的一种努力，但同时还有许多发展中国家也对此表示关注。

的确，西方组织控制着新闻的传播，至少有80%的国际"新闻"是由路透社、美联社、合众国际社和法新社提供的。这四大新闻社每天发布的信息量是相当巨大的。第三世界国家越来越强烈地指责他们选择传播的新闻主要是为了迎合占据优势地位的西方市场的偏爱。对于那些传媒归政府控制的第三世界国家来说，让那些西方新闻机构不加限制地自由散布信息是极其荒谬的。到了70年代中期，越来越多的这类政府在苏联的带动下，坚持认为新闻的传播应由他们控制。他们的这些要求在联合国教科文组织的一系列决议中被确立下来，也正是这件事给该组织带来了灾难性的后果，因为这样做违背了联合国在二战以后倡导的信息自由的基本原则。苏联也认为卫星广播对他们的消息垄断构成威胁，这种垄断就是他们对自己的人民以及受他们控制的国家的人民实行信息封锁的能力。在美国、英国、加

拿大和西德的反对下，联合国教科文组织仍然通过了以下决议：在未经接收国批准的情况下，不得通过卫星向该国进行广播；所有节目都应该“尊重所有的国家和人民保留自己文化传统的权利”。

70年代由联合国教科文组织实施的一项研究表明，西欧国家收看的电视节目有三分之一来自国外，在非洲、中东和拉丁美洲有一半的电视节目来源于进口。发展中国家除日本和中国之外进口的电视节目更多，其中大部分来自美国。它每年出口的节目总量可达15万小时，大部分为电视剧和故事片。

电视是美国人推行“文化统治”的一种形式，这种观点早在70年代初就已经被广泛地接受，而且不只局限于社会主义阵营和第三世界国家当中。这个问题在澳大利亚也引起了关注。在法国，文化部部长查克·朗指责美国向全世界宣扬“弱肉强食式的自由”。

由西恩·麦克布莱德向联合国教科文组织提交的一份报告指出，在提倡新闻自由的同时，记者们一定要理解他们的职责是促进国与国之间的关系，维护国家尊严并倡导和平、裁军和其他有益行为。在此过程中，联合国教科文组织似乎不理解信息在世界范围内正在发挥着越来越重要的作用。各国政府如果切断这种与外界的联系只能使自己更深地陷入困境。

默多克的导师、作家C·克拉克对制止这种倾向的努力表示乐观。他早在1981年就曾经预言，信息的自由流通将由工程师们来实现，而不是靠政治家们来实现。

随着新的信息渠道的出现，所有重大事件都有了现场实况转播。这将对社会文明行为产生深远的影响。向在现场的摄影师开枪是没有用的，因为他拍摄的图像已经出现在5000英里之外的演播室里。如果你胆敢向他开枪，他拍下的最后镜头将置

你于死地。

虽然在80年代后期发生的事件证明他的语言有些过于乐观,但克拉克的确预见到了通信革命给新闻报道的方式带来的影响。

## 澳大利亚

在默多克50岁那年,另一件让他快乐的事是安娜在他得到《泰晤士报》后不久在卡文专门为他操办的生日宴会。一架小飞机在头顶上盘旋,悬着的一幅标语写道:"祝鲁比生日快乐。"但从那以后,1981年和1982年就再没有发生什么令他记忆犹新的事了。默多克为他的全部资产要支付的利息从相当于营业总收入的36%猛增到了80%。新闻行业公司的预算利润由2610万英镑下滑到了320万英镑。收入的减少使来自安塞特的收益变得极为重要。

《泰晤士报》是一个新的巨额资金流失缺口,而同时《纽约邮报》仍处于亏损状态。尽管发行量增加了,但并不足以让该报盈利。总处在罢工边缘的《澳大利亚人报》以最差的状态昭示着恶劣的劳资关系带给人的教训。

《澳大利亚人报》的经营由肯·高利负责,这位作家早年在堪培拉加盟默多克的报纸,他现在是新闻部的主管。高利对默多克非常忠诚,对他的判断基本上不抱任何怀疑。高利很久之后说:"为默多克工作就像是一段历险记,我个人的所有理想都已不再重要。"

在1975年大罢工之后的几年中,该报一直处于动荡不定的状况,有部分原因是由于大家对默多克的不满而造成的。编辑们轮换得很快,用高利的话说,新闻集团管理层认为,该报连续多年的亏损是"鲁珀特放任不管的结果"。新闻集团的发展是要

靠利润来推动的。《澳大利亚人报》也时常受到罢工的打击，正如高利指出的那样，它是最容易受到舆论攻击的目标，同时也是鲁珀特心目中最重要的。

在70年代末期，默多克几乎要让它停刊，高利劝他还是让它经营下去。许多早期加盟该报并保留下来的记者都因为它自始至终的右倾思想而丧失了个人追求。

问题存在于每个角落。为了缓和矛盾，默多克总是不停地给伦敦、纽约、悉尼、圣安东尼奥和阿德莱德打电话，询问、提要求、命令、抚慰（个别时候）或用长时间的沉默来表示威胁（在其他时候）。正如一位编辑后来所描述的那样，这个王国是靠着电话和自我衍生而维持的。问题难免发生，在伦敦，《泰晤士报》的问题几乎让每位有关人员难以承受。

## 伦敦

哈里·伊万斯在默多克庆祝他50岁生日之际就任《泰晤士报》主编。当时他正在患感冒，但他走访了每个部门并对采编部门的记者们做了讲话，因此给人们留下了一种有能力和有吸引力的印象。

在回答下属提出的问题时，他承诺一定不让该报的版面编排与《星期日时报》雷同。《星期日时报》的版面设计显得很夸张，如果《泰晤士报》追求这种效果就错了。他想重塑该报在新闻报道上的权威性。伊万斯与默多克保持着良好的关系，他说默多克给他留下的印象最深刻的一件事是他对《泰晤士报》投入的热情和激情。伊万斯后来在他的《泰晤士报沉浮录》一书中承认："在前几个月里，默多克帮我做每件事，尤其是在撰写社论方面给我的帮助最大。"

伊万斯给《泰晤士报》记者普遍晋升了职务，其中最引人注

目的是查尔斯·道格拉斯霍姆，他一直想当该报主编而最终成为了他的副手。他还引进了一批与他关系密切的同僚，其中一人名叫安东尼·霍尔登，他原先是《星期日时报》记者并曾为查尔斯王子撰写个人传记。他后来担任了文学副刊主编。来自新闻界之外的有伯纳德·唐纳休，他是一名专业顾问兼社论作家，他是前劳工大臣詹姆斯·卡拉汉的朋友。他们的到来、他们与主编的密切关系和他们高于一般水平的工资待遇，在旧的《泰晤士报》职员中引起了广泛的不满情绪，他们觉得自己被一帮团伙取代了。新来的人毫不掩饰他们想改变原有的一切的企图。当伊万斯开始用一些古怪而有些杂乱无章的措施来推行他的主张时，新老职员之间的分歧开始加大。

1981 年，《泰晤士报》的内部无疑存在严重的问题。据伊万斯透露，在新闻栏目中关于百慕大三角的报道中，引人关注的部分描写极差或不准确。该报许多记者在这些变化发生之前就表示出了他们的担忧。反对伊万斯的人主要是那些传统主义者，他们不喜欢照片和标题被放得很大，而他们所做的这些重要调整直到今天仍旧如此，但其中有些变化是经过慎重考虑而做出的。伊万斯认为该报社论的立场飘忽不定，甚至前后不一致。杰拉尔德·朗说："哈里缺少必要的脑力和精力，经营一家日报所带来的压力实在太大。"当有时印好的《泰晤士报》没能赶上火车时，伊万斯成了不受国际发行经营者们喜欢的人。

到了 1981 年秋天，许多《泰晤士报》记者都已非常不满，其中包括查尔斯·道格拉斯霍姆。起初，老职员中一位社论作家爱德华·穆迪默向无党派议员休·特莱沃鲁珀抱怨自己的经历。特莱沃鲁珀既不喜欢默多克也不喜欢伊万斯，他说："我们的工作之一是在必要的情况下保护原主编免遭新主人的迫害，但如果这位主编亲自经营该报我们还能做什么？"

于是越来越多的人自愿领取默多克为裁员而提供的解职补偿金——每工作一年领取一个月的薪金——接着就离开了该报。到了1981年底，主动离去的人超过了50人。这对默多克来说是件好事，伊万斯也可以招进来更多的新人，有些人挣的工资比他们所顶替的人还要多。这并非默多克的计划。虽然发行量开始上升，默多克开始怀疑伊万斯吹嘘的辉煌经历。他觉得伊万斯花钱过于随意，但总是不能保持投资的连贯性。从伊万斯这方面来讲，他苦恼于默多克仍没有把正式的编辑预算权交给他。这个问题很重要，因为主编可以在特定的预算内拥有更大的自主权。伊万斯还抱怨说默多克没有告诉他这份报纸应树立怎样的形象。杰拉尔德·朗对这两个人都进行了批评："哈里对预算的看法是认为它应该归主编自由支配，而鲁珀特对财务上的控制权则看的很重。在我看来，这样做既不能真正控制资金流动，也不能对经营作出正确的判断。鲁珀特就像是一个赌徒，他在输钱后会把赌注加倍，这样做在人多数情况下很有效。"

伊万斯现在既认为他的老板值得怀疑又极想取悦于他。伊万斯说默多克给人留下了这样的印象，他看不起社会民主党人，对反对撒切尔夫人强硬政策的托利派抱有敌意。工党当然不在他关注的范围之内。他想把伊万斯带有右翼倾向的文章标上"值得一读?"记号，并在《泰晤士报》头版头条刊登他认为支持撒切尔夫人的文章，题为"你总能从她那里受益!"据伊万斯透露，他讨厌"平衡"和"客观"，并呼唤"信任"。伊万斯后来写道："这些事情表明主编和业主之间不存在观念上的交流，这是任何报纸的大忌。我们谈话时的语气要么果断，要么针锋相对。"

默多克从来没有接受过所谓《主编权力条约》之类的约定。他对这个问题的理解与伊万斯不同。默多克在接受本书作者采访时嘟囔着说："哈利总是来找我说'我将一切按您的要求去做，

请告诉我你喜欢让这份报纸怎样办下去?'我总是说,'哈里,我对你没有任何要求。你自己看着办就行,但请你保持工作的连贯性。'"他说伊万斯总是在重大问题上不断改变该报的经营策略。"我对他进行过惟一一次批评,并把它写在了纸上,'你必须建立一个基本方向并坚定地朝着这个目标努力,我们所需要的是工作的持续性'。"伊万斯指责默多克所说的"持续性"指的是亲撒切尔观念。"绝非如此,"默多克说,"我从不与人谈论政治。我通常只关注你们是否有反美倾向,事实上你们没有,这就够了。"

伊万斯的工作热情遭到默多克的打击之后,他变得越来越小心谨慎了,默多克后来告诉《澳大利亚人报》记者说,伊万斯每次来到他办公室说话时都很急促而又不连贯:"你为我们做好了一切而我们能做的……你不知道……我们正在……你必须到这里来得更勤一些。你能来这里真是太好了。"这时默多克就会让伊万斯回到他自己的办公室,然后他把头埋在手里说:"我的上帝,我承受的压力你根本不知道。"

默多克不在伦敦时,他经常通过杰拉尔德·朗与伊万斯打交道。此时朗正在慢慢变成新闻集团管理模式的牺牲品。他是一位有教养、像职业军人一样的人,他喜好法国葡萄酒、美食和语言文学,他自己非常有主见,从不受别人的愚弄。

在路透社工作时他就是一位受人尊敬的总经理,靠着一支人数不多的专业队伍,他让路透社站在了信息革命的最前列。他把默多克当成了朋友,并且只通过一次握手和一段简短的关于工资和职权的交谈之后就同意加盟默多克,担任《泰晤士报》经营部主管。现在他在格雷饭店路的办公室里成了默多克的傀儡。默多克对他施加影响如此之大,以至于他周围的人经常设法取悦于他,并常常揣摩他的想法。朗变得性格暴躁而多疑,并

且总是很容易与人发生争执。理查德·西尔比评论说："做鲁珀特直接领导下的经理实在太难，特别是当他参与日常事务的时候。杰拉尔德只习惯于担任真正意义上的总经理，但是他有能力像经营路透社那样经营好《泰晤士报》。"默多克的影响力太大了。被默多克挑选担任《泰晤士报》国内部主管的爱德华·皮克林认为："也许默多克把他过剩的精力分了一些给杰拉尔德。"他与默多克的另一个相似之处是他粗暴的管理方式，这种方式是默多克的主要经营特点之一。因为默多克只是在幕后操作，因此朗的粗暴管理显得尤其严重。

在《星期日时报》工作的弗兰克·贾尔斯成为这种粗暴管理方式的受害者。据伊万斯说，默多克有一次竟指责贾尔斯和他的妻子同为"共产党人"。其实他们一点不像是一对革命者，他们比默多克更随和，只是没有像他那样强烈的反共情绪。对于默多克来说，他们这样做就等于是存在严重缺陷。

贾尔斯从未得到过有关《星期日时报》政治倾向的明确指示。但他像默多克手下的所有主编一样，不久就得知了主人的政治观点。在每个周日夜晚，他常常会含着泪水看着报纸上刊登的他人并不喜欢的评论、图片和文章，有时他会叫喊："你印这些垃圾干什么？"在阅读一篇批评里根的中美洲政策的文章时，默多克会指责那位在萨尔瓦多被枪杀的优秀战地记者大卫·布伦迪，说他是一名"共产党分子"。如果贾尔斯的办公室里有别人，默多克就有可能会表现得更激进。贾尔斯说在这样的观众面前，"默多克的刻薄言辞和刺耳的声音实在让人受不了"。

但是贾尔斯认为默多克在私下里也能表现出他善良的一面。当他的司机因患癌症而生命垂危时，默多克尽了最大努力来帮助他和他的家人。当其他司机前来感谢他时，他似乎因为他们理解了自己的善良而受到感动。

在整个1981年,撒切尔政府和新闻界的好运似乎正在走向终结。英国经历了二战以来最严重的经济衰退。默多克和朗被痛苦地告知贾尔斯和伊万斯各亏损了多少钱。当年9月《星期日时报》遭遇到了一场空前的危机,印刷企业联盟之一——全国印刷协会为了支持再次加薪而威胁要"退出与他们的合作"。默多克自从接手该报以来从未与工会发生过任何摩擦,然而这次他宣布,如果全国印刷协会不维持正常的工作,他将禁止该报的所有员工进入工作岗位,没有人能够得到报酬,连那些一向受到汤姆森宠爱的新闻记者也将无法领到工资。

这一事件最终以全国印刷协会的让步而告终,但默多克与记者们之间的隔阂却加大了。他要求工会同意在"数天"时间内同意裁减600个工作岗位。他说该报正面临倒闭的危险,如果不进行这项裁员他只能让它停刊。与此同时为了保护该报的特色标志,默多克悄悄把《泰晤士报》和《星期日时报》报头中的泰晤士报业有限公司改成了新闻集团公司,此前该公司已经拥有《世界新闻报》和《太阳报》。

2月5日,默多克会见了《泰晤士报》高层管理人员,向他们通报了当前的财政危机,并警告说如果工会不能更好地与他们合作的话该报就只有倒闭。查尔斯·道格拉斯霍姆问他能否让报纸名称之上的企业承担债务结算,默多克只是简单地回答说"可能不行"。这个简单的答复在格雷饭店路引起了一场轩然大波,《星期日时报》的记者前往公司管理局核查泰晤士报业公司的财产登记表,他们发现现在的泰晤士报业公司财产目录中没有提到"名称与版权",它们已经被转移给了新闻集团公司。这种转移等于是剥夺了《泰晤士报》的主要资产,即它的名称。如果公司财产被清算,该名称将归默多克所有,他可以按照自己的意愿对它进行重组并重新出版。

西尔比后来说："起初《泰晤士报》对新闻集团来说过于庞大，以致令它难以承担得起，因为我们总是不断亏损，直至我们的规模变小，工会认为继续容留我们会给他们带来风险。我们也感觉留在工会内也有危险，因此我们想到最简单的办法就是把它归到新闻集团名下。这样如果发生大罢工时，我们就可以简单地让《泰晤士报》倒闭，再成立一家新的下属单位叫做新闻集团泰晤士报业公司就行了，我们想让这两家报刊生存下去，并非想毁掉它。"

1981 年 12 月，伊万斯和贾尔斯都参加了董事会会议，在这次会议上批准了把泰晤士报业公司的名称从《泰晤士报》报头中去掉的提案。当时两人都没有提出反对意见，但当他们手下的记者们指出这件事的严重性之后，伊万斯又命令《泰晤士报》就此事进行一次新闻调查。1982 年 2 月，该报就此事发表了一篇详细报道。特莱夫鲁普宣布此事事先未征求该报管理层意见，违反了默多克在收购该报时承诺应遵循的条约。该报原主编里斯莫格呼吁应该取消这次名称更换。政府部门则说他们正在调查此事。

默多克让理查德·西尔比从墨尔本前来平息众议。2 月 17 日，新闻集团宣布该报名称被重新冠以泰晤士报业集团公司。

伊万斯在他的回忆录中指责新闻集团在标名问题上有欺诈行为。这件事标志着默多克和伊万斯私人关系的终结。有关此事所造成的谣言开始在舰队街到处流传。伊万斯要求默多克公开辟谣，默多克按他的要求做了，同时对伊万斯给《泰晤士报》带来的进步给予了高度评价。

进步确实存在，但伊万斯在《泰晤士报》工作的最后一年中出现了内部不团结现象。他们的不满情绪归结到了查尔斯·道格拉斯霍姆身上。伊万斯在他的回忆录中指责道格拉斯霍姆和

默多克联手对付他。道格拉斯霍姆否认此事，杰拉尔德·朗为他辩护说："查理的确忠于这家报纸而不是忠于哈里，但他绝不会与默多克联手反对哈里——他是一位正直而又诚实的人。"

此时主编与业主之间的交流趋于走一下形式，往往只是在备忘录上写一些带有表面奉承的留言，其中隐藏着一定程度上的恶意。伊万斯在2月21日写道："我可以说，我非常崇拜你在同工会的斗争中表现出的才能，我支持你在这场我认为我们就要获胜的斗争中所作出的任何决定。"

伊万斯是带着对默多克的偏见写这番话的。他在评论发行量的增长时说："我们是靠收集那些廉价的嘲讽来维持竞争力并吸引读者的。"接着他又提了一个人的名字，说他将会给业主带来机遇。"顺便说一句，亨利·基辛格同意给我们写一些文章（需要报酬之类的东西）。他是全美橄榄球联合会主席，对这项运动他懂得很多。如果你同意的话我将努力促成此事——或者您可以在4月份他到这里来时见他一面。"

伊万斯想招聘一名"机智善辩"的作家，"我同亚历山大·钱德勒（《旁观者》报主编）谈过，但结果发现他代表着守旧而没落的那一代英国人。"——这种阶层是默多克最瞧不起的。伊万斯最后总结道："尽管你想得到的更多，但是你所拥有的已经够多的了。再次感谢您给我的机会和为我出的主意。我们正在这场重大斗争中百分之百地落在你的后面。我很高兴现在我们赢得了胜利。"

默多克回答得很冷淡，他抱怨最近又有几位知名记者决定离开《泰晤士报》。他接着写道："关于我们的报纸，我最关心的是我曾经多次跟你提起过的问题，我们在重大问题上的立场。当然它有过一些表态，但我总是发现不了它的观点的持续性。一家重要报刊必须明确自己的立场，把这种立场保持下去。至

于选择何种立场这是你的职权而不是我的权利。但它必须是明确而且具有权威性的,甚至要反复加以强调。”

在以“敬爱的总裁”为格式的答复中,伊万斯表示出他的反抗情绪,在结尾他这样写道:“但是在我们保持社论连续性立场的同时,我们等于是蓄意将各种不同观点转化为对所谓真理的坚定信念。而重要的是,我们的读者想看到争议的方方面面的观点,而不是只想看到单方面的宣传。”信的末尾附有“你的忠诚的哈里”。

2月24日伊万斯给默多克发了一封短信,问他该报应对即将公布的预算持怎样的观点,这是所有英国报纸通常都会广泛报道的一件事。默多克给他的答复足以体现出他的真诚:

亲爱的哈里:我不明白为什么在我的房门永远向你敞开的情况下我们却用写条子的方法交流……体育版看上去很棒……我不知道关于预算我该给你怎样的建议……你当然应该在确切数字公布之前了解到预算报告中的规模和大致内容。

整个领导层处于混乱状态。查尔斯·道格拉斯霍姆和经营部主管约翰·格兰特决定辞职,但在默多克的一再请求下留了下来。

3月1日哈里·伊万斯的父亲去世了,他为此受到很大的影响。默多克给他写了一封悼唁信,说他自己的父亲已经去世30年了,但每次他回想起来就如同昨天发生的事一样。“良好的父子关系是人生最美好的经历。你必须留出足够的时间参与家庭的安排。”葬礼结束四天之后的3月9日是预算公布日,也是英国报界最忙的一天,默多克把伊万斯叫到他的办公室让他辞职。伊万斯说他拒绝辞职,并问默多克为什么,默多克说:“这里看太乱了,你无法从树林中找到木头……你的高层管理人员都在竭力反对你。”默多克当天早上已经在圣詹姆斯大厦请了道格拉斯

霍姆吃早餐，并问他是否愿意接手主编的职务，道格拉斯霍姆欣然接受了。那天晚些时候，伊万斯跑到他这位副手的办公室指责他不道德和不诚实。据伊万斯透露，道格拉斯霍姆回答说："我为了《泰晤士报》能做任何事情，你能吗？"据说道格拉斯霍姆告诉伊万斯，说他"太过于亲近默多克，太希望得到他的首肯，太听他的话了"。

到这时为止，默多克才宣布《泰晤士报》在按他的要求裁减了几乎四分之三的工作人员之后终于摆脱了危机。但该报此时却受到谣言的困扰。3月12日，《泰晤士报》在报道他们与工会的谈判有了成功的结果时说："《泰晤士报》主编哈里·伊万斯先生说，他对有关自己是否仍将担任主编的报道不加任何评论。昨晚他还像平时一样履行着自己的职责。"然而据西尔比说，他已经决定离去，剩下的惟一一件要讨论的事是他的解聘费问题。

第二天，伊万斯同意解职。但在经过了慎重考虑之后他又返回了报社。他的主要失误在于没有努力去鼓舞员工们的士气，如果他这样做了，他就能挑战默多克对报社自主权的干涉，他也可以赢得记者们的支持。默多克发表讲话，否认了所有关于伊万斯和他本人之间存在分歧的报道。

伊万斯不停地给国会议员们打电话征求建议，其中包括罗本斯爵士。他在一个广播节目中指出，他是世界上最应当受到保护的主编。如果他认为自己受到了不应有的压力就不能被强迫辞职。他只有向这些议员们诉苦的权力，事实上他并没有正式投诉默多克的所作所为。默多克飞回纽约去参加他51岁生日的宴会去了，留下杰拉尔德·朗和里查德·西尔比处理伊万斯的事情。西尔比后来说："我告诉鲁珀特很难再给哈里找一个像《泰晤士报》那样的工作，而且首先是我们在最初聘用他时犯了错误。我们想在付给他解聘费时尽可能大方一些并尽可能让他

节省税金。”

伊万斯的愤怒可以令人理解，同时他感到有些无所适从。他与西尔比谈话时很痛苦，而朗却发现西尔比过于诚实和谨小慎微。

3月13日星期六，一伙《泰晤士报》记者以泰晤士记者协会的名义发表了一篇异乎寻常的声明，要求伊万斯辞职并由道格拉斯霍姆接任，声明说：“我们所关注的是社论标准的逐步降低可能会使我们的报纸失去保存价值。报纸的编排和经营方法变化得如此频繁以至于破坏了它的稳定性。“虽然只有几位记者同意发表这份声明，但很明显至少有一部分职员站在业主一边反对主编。爱德华·穆迪默说，其他人虽然对默多克也不太满意，但哈里的过错更为严重。他从不谋求我们的支持并且从不站出来反对谁。从这个意义上说，默多克给《泰晤士报》造成的损害大部分都是通过哈里来实现的。伊万斯处于非常不利的地位，他遭到了来自业主和大部分职员双方的反对。

伊万斯在报社逗留到了周末，遭受着神经上和知觉上的折磨。在3月15日星期一那天，他终于签了字。新闻集团按公司的解聘计划付给他12万英镑，另付给他15万英镑现金，并在不增加费用的条件下给他延长了一年公司专车的使用权。他向新闻界宣读了一份简短的声明后就回到了家中，他的妻子蒂娜组织了一场精心准备的宴会，有众多朋友前来向他祝酒并谴责默多克。

托尼·霍尔登作为伊万斯的亲信也离开了《泰晤士报》，他没有得到解聘费。伯纳德·唐诺休虽然被除名但却得到了解职补偿金。他后来担任了罗伯特·麦克斯韦尔的财务顾问，他在谴责默多克的同时对他的能力大加赞扬。杰拉尔德·朗在伊万斯被解职后不久也被免去了《泰晤士报》经营部主管的职务，这同样

给他留下了痛苦的回忆，他说在新闻集团工作的日子是他职业生涯中最糟糕的时期。他认为伊万斯没有担任主编所需的才能，但他同时也发现默多克的管理方法让人难以忍受。

## 福克兰群岛

伊万斯辞职后不久，阿根廷入侵福克兰群岛，英国卷入了战争。

默多克赞成撒切尔夫人收复该群岛的决心。4月22日，他在纽约被美国犹太人代表大会授予本年度通信界杰出人物奖时，向在场人士谈了他对英阿冲突的看法。他说此事让人联想起中东地区经常发生的情况，问题的关键在于民主与独裁的对抗，美国支持英国与支持以色列的性质是一样的。

默多克手下的报刊编辑们立刻做出了各自的反应。在《星期日时报》，弗兰克·贾尔斯发表了一篇措辞谨慎的文章，他在文章中说他希望此事能通过协商和平解决，他还试图为外交部辩护，他们由于没有预料到这次入侵而受到大量的指责。

在《泰晤士报》，查尔斯·道格拉斯霍姆把敌人的进攻称为“赤裸裸的侵略”，是自阿道夫·希特勒时代以来从未出现过的。他还宣称：“我们现在都是福克兰群岛的人了。”该报对外交大臣卡林顿的能力提出疑问，理由是他领导的外交部没能预测到这次入侵。当天下午卡林顿真的辞职了。《太阳报》宣称，外交部在慕尼黑事件以来一直是绥靖分子的天堂。

《太阳报》为了能够明确地反映出主编凯尔文·麦肯齐的个人意志而同默多克进行了一番颇有影响的较量，麦肯齐是由默多克任命接替拉里·拉利·兰姆爵士担任主编的。默多克希望麦肯齐能让该报变得更活跃一些，这个人没有让他失望。

麦肯齐生于1946年，他从本质上说是一个鲁莽的乡下人，

他在为人和办事时带有一些劳工阶层的朴实作风。像默多克一样，麦肯齐的脾气有些暴躁，如果在与记者们讨论问题时发生争吵，他在大多数情况下会把他们都赶出去。他的公众形象粗鲁和傲慢。除此之外，他还瞧不起社会党人的《每日镜报》和新自由党人的《卫兵》报，称它们是世界上最差的报纸。市面上的其他报纸在他看来全都是"过时的东西"。他的格言是"让每页报纸都能打动人心"。

默多克对待他似乎就像对待一个倔强任性的孩子，或者是一名不得不迁就的怪才。对于《太阳报》的记者来说，麦肯齐掌权的时代就像是坐在一辆由疯子控制的轨道滑车里一样。他们开始让该报进一步迎合市场的需求，或者用默多克的话说，让它更受欢迎一些，以追赶《星报》受欢迎的程度，《星报》是由《快报》报社出版专门用来削弱《太阳报》的。不久，在记者们眼中，麦肯齐成了一位满口脏话、粗鲁而又才华横溢的人，他主编的报纸有时虚假，有时精彩。性、暴力、体育、排外思想和撒切尔主义是他策划的基本内容。

福克兰群岛发生的战争让《太阳报》陷入一种狂热之中，《太阳报》的记者们为自己排定了军衔，他们在新闻工作室悬挂了一幅丘吉尔的画像，当英国舰队启程驶往南太平洋时，他们又加上了一条新的标语："我们报纸支持我们的小伙子们。"

在福克兰群岛，许多士兵对《太阳报》的过激报道和标题感到不安。它甚至把英国广播公司所做的公正报道说成是叛国行为。它的竞争对手《每日镜报》骂它是"舰队街的婊子"。新闻委员会因为它过分渲染对一位战争寡妇的采访而对它进行了严厉的批评。与此同时，麦肯齐则因为有了战争报道的经历并得到了业主的支持而感到兴高采烈。

在1983年5月，撒切尔夫人在福克兰群岛战争中投入激情

之后过了不到一年就要求重新举行全国选举。鉴于当时有300万人失业,这件事已成为必然的结果。

《太阳报》把撒切尔夫人描绘为福克兰战争的英雄,把她与反对党工党的混乱状况相比,她具有能决定一切的领导才能。保守党说他们正在给英国塑造一个新的形象,英国在玛吉(即玛格丽特·撒切尔)的率领下"告别了旧的习俗"。保守党以《玛吉对英国光辉岁月的设想》为题发表了一篇长达两个版面的宣言。1979年该报曾建议"投保守党一票",但现在成了"投玛吉一票……玛吉,加油!伟大的英国应由伟大的人物掌权"。

《泰晤士报》登出了同样的或者说更坚定地支持撒切尔夫人的言论。《星期日时报》对撒切尔夫人没有这么高的热情,弗兰克·贾尔斯和默多克从未进行过沟通,但最后他们都拥护保守党。撒切尔夫人后来赢得了那次大选。

大选后不久,默多克给贾尔斯打电话,告诉他说他想为年轻人开辟发展道路。默多克建议贾尔斯在正式退休前的这两年中担任"荣誉主编",据说当时贾尔斯问默多克这个头衔确切地说意味着什么,"弗兰克,这是一个拉丁文单词,"据说默多克这样回答,"'荣誉'(EMERITCS)一词中的字母E表示EXIT(退出),MERITICS表示'功劳'。"这个故事的真实性无从考证。

默多克任命了安德鲁·尼尔接替贾尔斯的职务,他原是一名34岁的默默无闻的《经济学家报》记者。

尼尔有一张线条分明的脸和一种内在的自信,但他表面待人很温和,这就是默多克心中理想的人选。首先他是一位苏格兰人,默多克总喜欢说只有苏格兰人才是真正的有绅士风度的英国人,就像在美国只有祖先是英国新教徒的美国人才具有绅士风度一样。像默多克一样,尼尔把自己看作是新保守派知识界的精英,永远在同日益衰落的英国传统做斗争。不久他开始

重新塑造《星期日时报》的形象与作风，从根本上彻底扫清了伊万斯留下的残余特色，这些东西贾尔斯曾经精心加以维护。在此过程中，尼尔引起了报社职员和部分读者的强烈不满。18个月后，伊万斯推出了他的著作《泰晤士报沉浮录》，其中所写的痛苦日子几乎全都是与默多克在一起工作的日子。在伊万斯看来，他的这位主人简直是魔鬼的化身。

这个故事发生后，许多人在回忆它时称赞默多克的胆识，同时也佩服伊万斯有勇气抵抗并敢于站出来揭露真相。就连默多克自己的报纸也表现得很大度。但对有些评论家来说，这本书的言辞过于辛辣和贬低。麦格纳斯·林克莱特在回顾此书时抱怨说："他在描述关键时刻时与事实有出入，尤其是在描述关于伊万斯和默多克早期关系的那段文章。"为了还击林克莱特，伊万斯给他写了一封信，指责他像魏玛共和国的学者一样是个胆小鬼。刊登在《华盛顿邮报》上的一篇由帕特里克·布洛甘撰写的批评文章同样惹恼了伊万斯。布洛甘是在默多克收购《泰晤士报》时从那里退休的。伊万斯给布洛甘写信指责他的评论是"简单而又愚蠢的大脑的产物……如此刻薄……手法陈旧的污蔑……"

默多克对此的反应要平静得多。他基本上没有理会这本书。他在接受《悉尼先驱早报》的采访时说："哈里想让每个人都爱戴他，但最终谁也不喜欢他。"

在《泰晤士报》，伊万斯的继任者查尔斯·道格拉斯霍姆据认为受到的影响很大。文学副刊的主编菲利浦·霍华德有一次指出，道格拉斯霍姆在接手《泰晤士报》时，该报就像是在暴风雨中航行的船只，而且船的甲板下面还发生了叛乱，从而使航船处于极度危险之中。作为船长，他平息了暴乱，并在伊万斯和默多克对立所导致的创伤过后安抚住了全体职员。他试图让该报靠自

身的力量改头换面。许多记者都很喜欢他，但并非每个人都赞成他的亲撒切尔观念。

据有些职员反映，道格拉斯霍姆在与默多克相处时与伊万斯相比更随意一些。他不但没有因默多克提出的建议而感到担惊受怕，他要么接受建议，要么简单地说上一句"对不起鲁珀特，但我还是不能那样做。"这一向是主编应付默多克最好的办法，在与他交流时表现出坚决的态度比犹豫不决要好得多。然而像许多其他人一样，道格拉斯霍姆经常发现默多克在遥远的地方，这时他会说："鲁珀特现在管不着我们了。"默多克经常性的全神贯注可能以为在与你交谈时他的大脑已经转到别的问题上去了，也许跑到几千英里以外去了。他们的关系得到缓和也许是因为他们都是保守党人，都崇拜撒切尔夫人，道格拉斯霍姆在这方面比哈里·伊万斯强多了。

默多克很少直接给道格拉斯霍姆下指示，同他的一贯作风一样，他极少暴露自己的愿望和观点。他的主编们了解他的想法，也了解他在财务上的兴趣。他们中的许多人经常很迫切地想要讨好他，目的之一无疑是想知道他的观点。因此从 80 年代中期开始，《泰晤士报》和《星期日时报》一直坚定地站在撒切尔夫人一边（不论他们是不是在默多克手下工作，他们都完全可以不这样）。但他们为此时常遭到英国某广播公司和英国电视台的抨击。

也许道格拉斯霍姆能一直担任主编最主要的原因，但也是最悲惨的原因是，在整个期间他都受到了极其痛苦而又难以治愈的骨癌的折磨。在许多讨论社论问题的会议上，这位主编竟是躺在地板上召开的。

他死于 1985 年的 10 月，并被埋葬在他的家乡格罗塞斯特郡。新闻集团对待道格拉斯霍姆的妻子杰茜卡很慷慨，并承担

了他们的儿子们的教育费用。杰茜卡·道格拉斯霍姆继续把默多克当作雇主和知心朋友，她后来参加了帮助东欧持不同政见者的运动并向默多克求助，默多克满足了她的要求。

# 第五章

## 波士顿

在80年代初，默多克决定在美国开辟自己的事业，正像他在英国幸运地与撒切尔夫人保持良好的关系一样，他在华盛顿也受到了里根和他的自由化市场理论的关爱。默多克的政治观点继续向右倾斜。他说这项进步“得益于5年来他在伦敦一直关注着纽约发生的事，这个福利国家甚至不必印刷钞票”。

默多克努力培养他与白宫的关系。在80年代初他第一次与里根总统共进午餐，他对总统的年龄和虚弱的体质感到吃惊。实际上里根在那次宴会上竟然睡着了，其他客人继续吃饭，侍者继续撤换菜盘。但里根醒了之后神采飞扬，如同在舞台上演出一样。默多克后来把这次经历描述为“可怕”。

默多克还成为理查德·尼克松的朋友。默多克相信像水门事件那样的调查不是新闻界应该做的事。“我不同意这个国家的大部分同行的观点，我相信新闻的宗旨有时被严重歪曲了。”他向一群波士顿商业界人士这样说，“我们每天都能够看到并确实看到了成千上万的关于国际和外交政策的文章，遗憾的是却没有认识到当前存在的对自由的最大威胁，也就是俄国和古巴在这块大陆上的可怕行为……”他争辩说：“遗憾的是，新闻媒介从整体上对这个福利国家的社会政策不加置疑，这项政策对社会阶层的划分使那些真正贫穷和急需帮助的人得不到救助。”

默多克家族拥有的克鲁登公司拥有澳大利亚新闻有限公司

40%的股份，而他在英国的新闻公司中则拥有49.3%的股份，除了这两家股份制公司之外，默多克还拥有新闻集团美洲公司的股权。此时新闻集团美洲公司无需公布持股比例，因为它还没有在纽约证券交易所上市。

在美国，默多克任命唐纳德·库默菲尔德担任新闻集团美洲公司总裁。库默菲尔德以前曾担任过纽约市的副市长兼预算部门主管，作为一名民主党人，库默菲尔德在与默多克的朋友的交往中感到有些不安，特别是与罗伊·科恩的交往中。科恩由于在1954年军方与参议员约瑟夫·麦卡锡的听证会上担任麦卡锡的主要顾问而闻名全国，他给人留下了极其恶劣的印象。

在整个70年代，新闻集团在全球的经营是由默多克和他的智囊班子进行的，随着它在80年代初的繁荣，显然应该组建新的机构，在预算方面有过经验的库默菲尔德主动要求承担这项任务。

当库默菲尔德于1978年接手新闻集团美洲公司时，它的价值大约为3亿美元，到1988年他离开这里时，公司的价值已接近20亿美元。他坚持实行严格的预算制度和季度性预算审核制度。成立由莫夫·里奇、库默菲尔德、默多克和斯坦·舒曼组成的财务委员会。斯坦·舒曼是默多克在美国的主要理财咨询机构艾伦公司的成员。库默菲尔德和另一位美国会计师杰夫·雷斯特一道建立起了一套计算机系统来处理公司所有资金流动（默多克喜欢到外汇交易市场炒汇），库默菲尔德与默多克在伦敦的经理布鲁斯·马休斯一道，负责全世界的新闻纸采购。新闻集团成为世界上最大的新闻纸消费者。

库默菲尔德还负责默多克的个人形象设计，他聘请了纽约最有成就的公共关系专家之一——霍华德·鲁宾斯坦来帮他干这项工作。他们共同努力使默多克成为美国的一支社会力量，

并成为美国犹太组织的支持者。他和安娜经常参加纽约市的一些社会活动,安娜对这类事情应付自如,她对库默菲尔德的妻子贝丝说:"我是这个地方的人了。"

随着生活的变化,默多克与从澳大利亚跟随他来这里的旧同事的来往渐渐少了,或者说至少在他们看来是少多了。漫画家保罗·里格比自从在悉尼《镜报》时期就是默多克的朋友。他后来说:"他希望别人忠诚于他的王朝,但他自己却并不付出很多。我有5个正在上学的孩子,但鲁珀特一个也不认识。"与冷落老资格职员相对比的是他付给招聘的新人高额的薪水。后来里格比接受了纽约《每日新闻报》的邀请去那里工作,他们支付给他的报酬更丰厚一些,《邮报》做出的反应是聘用了他的儿子,因此它仍可以宣称这些版面仍由里格比负责。同任何其他媒体一样,默多克公开利用他的报纸来扩大政治影响力。《邮报》是他惟一的也是最有价值的活动舞台。他用它来帮助纽约市的市长顺利当选,并全心全意地支持里根参加1980年的总统选举。

当初《邮报》支持里根的选举时,默多克说:"我们预计会遭到猛然的批评。事实上在大量的来信中起初对我们的做法一半赞成一半反对,一周之后对我们的支持就变成了4比1。那时我才明白,有些事情不勇敢地去做的话就永远也干不成。"

在里根赢得大选之后,默多克支持他几乎像当年支持撒切尔夫人一样。麦克斯·牛顿的新经济学理论对"里根的改革"影响很大。默多克在某种形式帮助了里根和撒切尔夫人,恢复了80年代的生机。他就像是他们的宣传员。里根报答了默多克,他在1982年春天访问纽约时接受了《邮报》的独家专访。这是那届政府惟一的一次接受专访。

默多克还继续让《邮报》热情支持纽约市长埃德·柯克,1982年他让柯克去竞选州长。记者们再次想方设法让自己的报道迎

合整个报纸的观点，公正的评论被删掉，加上了新的带有倾向性的标题。引起议论最多的是史蒂夫·邓立维，《哥伦比亚新闻周刊》把他描述为默多克派到市政办公室的内线。

“《邮报》成为政治传单达30天之久，”柯克的竞选对手民主党州长候选人马里奥·科莫说，“这件事很重要，那些小的政治团体再次在竞选的初期阶段，都会受像《邮报》这种机关报媒体的影响，他们什么都读。”即使这样，科莫后来成功地作为了州长候选人并在正式选举中获胜。

事实上，像默多克全力支持他所喜欢的候选人这样的事并不新鲜，美国出版商如哈斯特·格里雷和普利策都曾经做得更出格。

默多克相信小报新闻有着强大的生命力，他引用H·L·曼肯对小报的评价说：“每份小报在得以立足之后，便开始了理智的经营。当初为了创立而使用的大胆、渲染等手法被禁止，并逐步走上正路。我知道至少有两家小报是靠发布自由化言论而成名的，我想恐怕这是一种虚假的进步。小报由于是用这种方法成长起来的，所以它的规模只能维持在很小的规模。”默多克补充说，小规模报纸在市场上注定是要消失的。

但是他对纽约的报业市场的判断是不正确的。尽管他喜欢把他的新闻事业拓展到更加广阔的地域，而《邮报》的经营没有出现太大的起色。在英国和澳大利亚，小报只有32版，版面的广告价格相对较高，而美国的报纸通常版面多而价格低。对美国日报来说，最为关键的是广告收入，它可以抵消部分因低发行量而带来的成本的增加。在几乎所有城市中，商店是最主要的广告客户，但这些商店最关心的并不是读者的数量而是他们的购买力。在70年代中期，虽然当时的发行量只有《每日新闻报》的一半，但它刊登的广告数量却超出后者近一倍。因此《纽约时

报》的收益颇丰，而《每日新闻报》却总处在亏损的边缘。在圣安东尼奥，默多克发现在发行量增加的同时却令他赔了钱——广告客户对它不感兴趣，因为他们认为该报的大部分新读者都是美国、墨西哥的后裔，他们太穷了，买不起广告中的商品。

在纽约，他从未设法让《邮报》吸引到广告客户喜欢的更高层次的读者。有一则流传很广的故事说，一位百花谷连锁店的高级经理向默多克解释，为什么他们的商店不在《邮报》上做广告："鲁珀特，你的读者都是那些冒充顾客到我们店里行窃的扒手。"

这个故事当然只是人们编造的，但有位百花谷商店的人的确告诉《华尔街日报》说："《邮报》的发行量是 60 万还是 600 万份对我们来说都没有任何意义，我们的顾客都是举止斯文的高雅人士，他们对《邮报》登的那些关于暴力和性的文章不感兴趣。"到 1982 年，《邮报》刊登的广告仍只占纽约报纸广告内容的 6%——《纽约时报》为 56%，《每日新闻报》为 38%。即使对人口统计学毫不在意的连锁超市也不信任《邮报》。

默多克很不情愿地得知，在英国收购《太阳报》的那群"不要脸的家伙"在纽约采取的是完全不同的经营方式。事实上他得出结论，在纽约根本没有这伙人。

这是一个以中产阶级为主的城市，这个国家的每个人都有上进心，想有一番作为。这就是旧世界和新世界之间存在差别的原因。英国人缺少自我提高意识，而这里的人却有这样的意识。如果你把目标对准这一层次以下的人群，也就是在贫民聚集区居住的人，问题就在于这些人是否识字，或者是否买得起报纸。

默多克仍然把目光盯在纽约《每日新闻报》上，针对该报的弱点他准备出版一份小型晨报——《每日太阳报》。正如他在伦

敦出版《太阳报》来与《每日镜报》相抗衡那样。尽管他意识到了纽约与英国间的差别，但仍辩解说，《每日新闻报》的发行量如此可观是由于它的编辑们"都想到《纽约时报》去工作"。

默多克对《每日新闻报》的分析恰如其分。它的主编麦克·奥尼尔承认，在 1962 至 1963 年灾难性的大罢工之后，"我们决定向《时报》靠拢，在时代广场占据一席之地。这是一个失误。我们想在不影响信誉的情况下恢复到原先的状态，"奥尼尔说。伊万斯从伦敦离开的风波过后不久，默多克提出要收购《每日新闻报》。拥有该报的芝加哥论坛公司那时正在与得克萨斯金融家约瑟夫·阿尔布里顿协商转让事宜。人们并不看好默多克会收购它。他们认为默多克为了保障《邮报》的效益会让其停刊。该公司拒绝了默多克的收购请求。《每日新闻报》为此事发表了一篇题为《鲁珀特好事多磨，这回他死心了》的文章，这个标题模仿的是著名的《福特想搬到城里，这回他们死心了》这一标题。最终该报继续由论坛公司经营——继续亏损。

此事对默多克毫无影响，他继续寻找更多的收购北美洲报纸的机会。随后他于 1982 年突然提出收购纽约州布法罗市的《信使快报》，但工会拒绝批准他裁减员工的额度，而他则认为只有裁减他提出的人数才能止住亏损，该报终于停刊了。有人听到一位记者说："我们宁愿死也决不放弃尊严。"默多克继续在波士顿寻找机会，该城市第二大报纸《波士顿先驱报》受到实力强大、设备完善和带有说教色彩的《波士顿环球报》的欺压。这种情况给默多克带来了机会。

《波士顿先驱报》最初是由该市的一些印刷商在 1846 年创办的，1912 年它吸纳了《波士顿旅行家报》，成为《波士顿先驱旅行家报》，在 50 年代末以前，它一直是该市最出色的报纸，那时它的发行量和经营水平都比《环球报》高，但在 60 年代它的经营

逐渐走向衰落，并于 1972 年被赫斯特集团公司收购，该公司把它与他们的日报《杰出美国人报》合并，形成了一份内容空洞乏味的报纸。编辑们来来去去，广告客户离去后不再复返，这份报纸对读者和它本身的状况毫不了解。

1979 年，一位被授予至高权力的主编唐纳德·弗斯特从赫斯特公司在洛杉矶主办的《先驱观察家报》被调来这里，他改善了报纸本身，但发行量继续下跌，到 1981 年降为平日 20 万份和星期天 32.9 万份，而此时《环球报》的发行量则是平日 50 万份和星期天近 80 万份。《先驱报》每年至少亏损 1000 万美元以上。

弗斯特建议赫斯特公司为挽救该报而做最后一次努力，再追加 350 万美元的投资，把它变成一份小报。这份报纸因此变得很有生气，例如它在报道刺杀里根总统的约翰·辛克利的失败诉讼时用了这样的标题《辛克利的神经科医生太坏了》，在报道对克劳斯·范布罗涉嫌杀妻一案的成功审理时所用的标题为《克劳斯是一个卑鄙的家伙》。发行量增加了，但只增加了几千份，赫斯特公司开始削减开支，看来它似乎想甩掉这家报纸。弗斯特与默多克进行了接触，因为有一次默多克曾提出请他担任《纽约》杂志主编。两人在波士顿共进午餐之后，默多克请他来到纽约的家中，向他询问了关于该报的情况。像许多其他人一样弗斯特被默多克征服了。“他把我彻底地迷住了。”默多克的传记作家麦克尔·里普曼后来说，但是默多克和他的孩子们陪着弗斯特去树林里散步时告诉他，尽管弗斯特为《先驱美国人报》做出了杰出贡献，但如果他收购了该报的话，他将任命一位新主编。即便如此，弗斯特仍对默多克保持着良好的印象，“他是孩子们的好父亲，而且他看上去与妻子关系很好，我怎能生他的气呢？如果一个人用帽子抓住一只野兔，他有权力随意怎样处理它，他

可以把它炖了吃或把它的皮剥下来再做一顶帽子。这就是规则”。

默多克提出支付100万美元给赫斯特公司来买下《先驱美国人报》,如果盈利,另外再从未来利润中支付100万美元。他相信他将取得又一次成功。1982年11月17日,赫斯特宣布开始与默多克协商,同时他把默多克描述为“最后的买主”。到了12月3日午夜,默多克仍坚持只有当工会同意对员工进行大规模裁减他才会把收购行动继续下去。《环球报》立即向工会提出类似的条件,默多克指责该报企图破坏他的收购计划并威胁将起诉《环球报》。

正如经常发生的那样,谈判的消息直接在电视节目上披露,因此双方可以公开自己的主张。直到临近尾声的时候,看来似乎由于至少有一家工会坚持自己的观点而使这项交易无法完成。该报在归赫斯特拥有的最后时刻还发表了一篇文章,标题为《默多克和工会在电视上闹僵了》。在离1982年12月3日的最后期限还差3分钟的时候,默多克得到了他期望中的对手的妥协,购得了这家报纸。

他同意在对所有部门进行人员削减的同时向该报投资大约1600万美元。他把这份报纸的名称改为《波士顿先驱报》,因为大多数读者都会这样称它。他从纽约调来了新的编辑,在所有街道上都放置新的黄色自动售报机,装修了办公楼,配备了电脑,并把该报每页四个宽列的排版方式变为7个窄列,并且他还理所当然地把该报的读者群扩展到他一贯关心的社会底层。它刊登更多的体育报道,多了一点有关性的内容(在盛行天主教的波士顿不宜太多),更多的比赛消息,更多的奇闻轶事,以及更多的波士顿劳工阶层读者喜欢的东西。新闻故事被压缩得很短并加上了漂亮的边框。整个头版经常只有一个标题,用来吸引读

者的好奇心，所有的努力都是为了让人们确信该报在被默多克收购后的当天刊登的标题《我们又活了》。

默多克拥有的《先驱报》第一年便吸引了 10 万多名读者。《环球报》主编汤姆·温谢普指责《先驱报》为“马戏新闻”。但这种竞争对《环球报》来说是件好事，它也开始刊登更多的当地新闻并增加了对国际新闻的报道。《环球报》助理编辑大卫·格林威的观点更客观一些：“默多克挽救了这份报纸，他在波士顿找到了大量的新读者并迫使我加快了节奏。”他认为默多克做了件对波士顿有益的事。

默多克希望在发行量上超过《环球报》，他认为波士顿在某些方面比纽约更容易令他取得成功。“波士顿是一个充满朝气的城市，这里的风格是直接，没多少废话。你在这里找不到麦迪逊大街那种虚伪和嘲笑。我认为我们在这里得到认可要比在纽约容易一些。”

许多老记者喜欢在默多克手下工作，城市版编辑安德鲁·古力后来说：“默多克的过人之处是他允许我按自己的意愿自由采编新闻故事。没有人从纽约打电话告诉我们‘我想让这种事不被公开’或者‘我想让那件事不被公开’，我们认为怎样最好就怎样去做，这对业务人员来说实在是奢侈的享受。默多克给人的印象是他很严厉，但在这里并没有这种情况。”

默多克在收购该报时说，他将试着对这里的政治生活施加影响，就像《邮报》在纽约所做的那样，“我们的政治意图当然比《环球报》的自由党派倾向要轻许多”。这等于是在批评马萨诸塞州资深自由民主党参议员爱德华·肯尼迪，他是默多克潜在的危险敌人。

## 克拉克环

默多克在协商收购《先驱报》的同时还加入了克拉克环。1983年11月，哥伦比亚号航天飞机发射了一颗由卫星商务系统公司经营的通信卫星，这家公司由埃特纳保险公司、IBM和通信卫星公司共同组建。默多克收购了美洲洲际卫星电视国际公司，这家公司以7500万美元租用了卫星商务系统公司(SBS)5个转发器6年的使用权，他们将用租来的转发器播放一个电影频道和1个体育频道，用户们可以用安在后院的碟形天线以按月付费的方式收看这些节目。默多克把他的这家公司命名为天空频道，并乐观地宣布它将在不久的将来向10万用户传送节目。

此时有线电缆正悄悄向整个美国扩散。默多克凭感觉决定不对它进行任何形式的投资。他认为整个有线电视的概念令人乏味，这种不屑一顾使他没有理会这其中潜在的巨大商机。到80年代末期，有线电视经营者从他们建立起的行业垄断中源源不断地获得高额利润。

对默多克来说，卫星广播更加激励人心。它的确很有前途。在美国，向克拉克环进军的重大步骤是由《朝代》国际公司总经理格里·列文实现的。他冒险地把"家庭票房"频道送到了卫星上，一个通信和媒体的全新时代就此到来了。家庭票房公司在70年代中期之前只是美国东北部一家地区性收费电视服务商，上星之后，它一跃成为了一家全国性的服务商，向整个美洲大陆的有线电视系统输送信号，所有这一切都是因为列文理解了卫星电视的魔力。他的这个创意似乎来源于弗雷泽——阿里拳击世纪之战时从马尼亚传过来的几秒种直播节目。

列文投入了一笔相当大的赌注。起初没有多少有线电视公

司拥有卫星接收天线——但家庭票房公司开始上星运营之后，这种天线就迅速在这些公司中普及开来。1977 年全国大约有 500 套用于有线电视服务的卫星接收天线。在家庭票房公司和泰德·特纳的超级电视台特纳广播公司的推动下，有线电视迅速在全国得到普及，像列文一样，特纳也是一名先驱。他们都是通过低功率卫星来向有线商转播节目，从而改变了他们的经营状况。特纳广播公司后来创建了专门播送世界报道的美国有线电视新闻网(CNN)。默多克最严重的判断失误就是低估了有线电视。

他相信卫星服务在美国具有广阔的市场，因为美国的电视机拥有量已达 8300 万台，而其中只有 5500 万台是在通了有线电视电缆的地区。其他的电视机大部分都在偏远地区，这些地区也许永远通不了有线电视电缆。他预期天空频道的营业额到 1986 年将达到 3 亿 2500 万美元。这是一个全新的市场，但他说："我对此没有任何疑问，但现在重要的问题是，争得先机所带来的优势真的那么巨大吗？我们认为是的。"

只有当交易达成，默多克支付了第一笔款项之后他才发觉他的想法太超前了，所需的卫星天线仍旧很大，很难劝得动人们把它们安装在院子里。没有足够的吸引观众的节目，甚至连那颗卫星本身也已变得陈旧落后。新一代更大功率的卫星和更小的天线已经出现。默多克的亲密顾问之一、澳大利亚电视行业的先驱吉姆·克鲁泽兹说："我们看他们的电视节目看得越多，就越能体会到我们要想在美国靠节目质量保持竞争力的艰难，尽管那里的电视机数量是如此之多。"

1983 年默多克退出了天空频道，赔了 2000 万美元。但他仍决心向空间进军，无论是在美国还是在别的地方。与此同时，他开始涉足欧洲的卫星广播市场，他买进了天空电视公司，这一举

措最终差点毁了他的王国。

天空电视公司 1987 年成立于欧洲，它是欧洲卫星电视的先驱。它由英国电视制片人布莱恩·海因斯发起成立。海因斯从 70 年代末开始对卫星广播感兴趣，他计划把它建成一个泛欧卫星电视传播公司，初期通过有线电视系统，并逐步过渡到直接通过家用碟形天线接收。

海因斯劝说欧洲航天局允许他们使用它的专门用于电子通信的运转试验卫星。又费了一番心血之后他找到了欧洲电信卫星组织，这是一个控制着整个欧洲卫星资源利用的多国组织，海因斯要求他们同意他利用卫星进行电视转播的要求。

吉尼斯·马赫思投资银行帮助海因斯筹集了大约 400 万英镑的风险投资，1981 年他开始了向马尔他广播。整个过程是一次小本经营，但完全靠的是自己。这个被称作“卫星”的频道开始工作了，海因斯认为它应该能维持一段时间，但到了 1983 年，正如人们所料，卫星频道把首期投入的 400 万镑投资消耗怠尽。海因斯发现第二轮 600 万镑的风险投资并不那么容易筹措到。

银行发出了试探性的召资信号，默多克对此做出了反应。他支付 1000 万英镑得到了卫星电视公司的资金控制权，还把该频道更名为天空电视台以便使其同他在美国的天空频道相关联，他仍期待着美国的天空频道终有一天兴旺起来，接着他很快召来了更多的人员并投入更多的资金来扩大这项业务。

总支出高达近 2000 万英镑，但问题在于默多克只买下了它的经营体系而没有买下整个电视台。那时只有少数泛欧品牌想从国际化的高度做广告。

在最初的日子里，天空电视台处于亏损状态，同时，随着科技上的突飞猛进，德国和法国正在试图加入这一市场。当时美国公司正在开发更小、更便宜的中等功率卫星，它的信号也可以

被更小的碟形天线所接收，而且它比直接广播卫星能传送更多的电视频道。

曾经担任过尼克松总统电信政策办公室主任的汤姆·怀特黑德出现在这一领域当中。1983 年以前，怀特黑德在休斯航空工业公司负责一个卫星通信部门。他到卢森堡去劝说那里的政府，应该用中等功率卫星而不是用大功率直播卫星来填补 1977 年世界航空航天会议分给它的专点卫星轨道上的星位。他选择卢森堡的部分原因是由于它有国际广播的传统，并由于那里是一个内陆金融中心。

但是来自欧洲其他国家包括法国和德国在内的阻力仍然很大。另一种阻力是对定点卫星轨道上的国际卫星与私营卫星问题的政策。被怀特黑德称为“最粗暴和最荒谬”的阻力来自弗朗索瓦·密特朗，他愤怒地把卢森堡的计划称作是“可口可乐卫星”，因为这项计划有着怀特黑德和其他美国商业利益的支持。他宣布法国政府将尽一切努力阻止卢森堡的计划，以保护法国的主权完整和法国的电视文化。与此同时，法德之间签署了一项协议，共同制造两颗直播卫星来向两国提供国内节目服务。

其他国家政府、欧洲电信卫星组织和邮电部门也对此发出了威胁。尽管如此，怀特黑德与卢森堡共同建立起了一套中等功率卫星广播系统，被称作“花冠”(CORONET)。但是谈判最终却破裂了，怀特黑德又返回了美国。由卢森堡一家银行发起的一个国际财团接手了这个项目，维持着花冠计划的运转，直至它被更名为阿斯特拉。正是这家企业后来于 80 年代末期成了默多克发挥才智的舞台。

## 芝加哥

在跨越 1983 年和 1984 年之间的整个冬季，一位来自格拉

斯哥的前海军陆战队的队员查理·威尔逊带着一副轻量级拳击手的姿态来到了芝加哥，他说他准备按照主人的意愿统治默多克新收购的芝加哥《太阳时报》。他很清楚记者们期望这位默多克的代理人如何表现。实际上他一来就遭遇了一场寒流，其令人难受的程度不亚于从中央平原和密执安湖吹到这座多风之城的狂风一样。

芝加哥是一座熙熙攘攘的充满活力的城市，在历史上这里曾爆发过激烈的报业大战。1984 年默多克带着他的人到这儿来时曾引起了人们的纷纷议论。人们感到有些奇怪，因为他来到芝加哥是一心一意地建设他的信息王国而不是建钢厂或铁路。

在 20 世纪初期，芝加哥有 25 家或者还要多的报纸。为了争夺读者，他们进行了无情的竞争。有些肆无忌惮的竞争方式在本·哈奇和查尔斯·麦克阿瑟表演的著名话剧《头版头条》中做了描述。最为粗暴的竞争发生在威廉·赫尔斯特的《分析家报》和罗伯特·麦考米克上校的《芝加哥论坛报》之间。每份报纸都收买一些流氓恶棍到电车上从乘客手中把竞争对手的报纸抢过来，他们把夺来的报纸甚至有时连读那份报纸的人一起扔到马路边的水沟里。《太阳时报》是由马绍尔·菲尔德三世创办的，他是 1956 年在芝加哥成立美国最早和最成功的百货公司之一的老马绍尔·菲尔德的后代。他的著名格言是“让女人拥有她们想要的东西”。马绍尔·菲尔德商店以优质的服务著称，它的顾客餐厅也非常有名。

1941 年 12 月 4 日，马绍尔·菲尔德创立了《太阳时报》，它的孤立主义倾向成为与右翼倾向的麦考米克上校的《芝加哥论坛报》唱反调的报纸。三天后珍珠港事件爆发，孤立主义思想逐渐消亡。1947 年，菲尔德买下了芝加哥的《每日时报》。它是一份

小型晚报，不久就与《太阳时报》合而为一。从那时起，《太阳时报》和《论坛报》之间的激烈对立状态就一直存在了下来。它们的办公楼分别位于芝加哥河大桥的两端，位于南端的《太阳时报》的报社是一栋难看的现代板式楼房，设在河北岸的《论坛报》报社则是一座富丽堂皇的哥特式塔楼。在整个50年代和整个60年代，竞争都非常激烈。芝加哥新闻出版业与默多克在悉尼所遇到的情况极为相似。记者们每天都要面对的是流血、打架和诈骗；他们连想都不想就去冒充警察以便迅速通过电话发回消息；他们偷着给死者拍照片；他们为了能发表一篇新闻故事什么事都敢做。到了70年代，上述有些行为在全美国受到禁止，因为自纽德沃德和伯恩斯坦之后，职业新闻记者成了一个热门行业，它吸引了成千上万的大学毕业生的参与。不正当竞争受到限制，从而使这项工作也就显得更加崇高。

1980年，詹姆斯·霍奇被任命为《太阳时报》总负责人，他毕业于耶鲁大学，自1968年以来一直任该报主编。他更加注重该报的市场运作，并且更加直接地与大版面的《论坛报》开展了竞争。他既喜欢带有攻击性的报道，也喜欢紧跟时尚的作品，他把《太阳时报》办成了一份充满生机并具有地方特色的报纸。他甚至在一个天主教势力非常强大的小镇，主办了一场传统的宗教活动。他按照默多克的标准组建了一支精干的记者编辑队伍，到1983年《太阳时报》的平日发行量已达64万份，周日的发行量还要再增加3万份。它的竞争对手《论坛报》的发行量平日为75.1万份，在周日高达100万份以上。

很明显，《太阳时报》是芝加哥第二大报纸，它拥有大量喜爱它的忠实读者，这一点在这个由移民组成的城市里是很重要的。虽然那时它并没有衰落的迹象，但它的利润却是惊人的低。1982年它的总收入为1.61亿美元，而纯收入只有350万美元。

那时该报的50%利润归马绍尔·菲尔德五世所拥有，他是该报创始人的孙子，另一个50%归他的同父异母兄弟弗雷德里克·菲尔德所有。弗雷德里克对办报纸不感兴趣，他被《纽约时报》描绘为"住在南加州的一个大胡子赛车手"，他只投资于房地产和电影业。1983年他从自己的资产中获得更大的回报，因此他想卖掉《太阳时报》。马绍尔·菲尔德四世开始时反对他这样做，但后来相信了他父亲的律师提出的建议，把它交给更喜欢这份报纸的买主似乎比目前的状况更好些。

马绍尔很不高兴，但他也不想同他的这位同父异母兄弟闹翻。许多买主纷纷找上门来，但最终都因为该报的利润太差而放弃了收购的念头。人们普遍的观念都认为它在竞争激烈的报纸行业只有二流的水平。华盛顿邮报公司对它有一些兴趣，默多克也有兴趣。这件事对该报记者的影响很大。詹姆斯·霍奇开始组织一个以芝加哥本地公司为主的财团，准备把它买下来。

最终《华盛顿邮报》愿意出5000万美元，霍奇的财团愿意出6300万美元。该报有一个价值2000万美元的附属部门，默多克报价9000万美元买下该报以及它的附属部门，比霍奇的财团所出价格高出700万美元。这个差别并不是很大，但菲尔德集团总裁李·米彻尔在没有任何解释和讨价还价余地的情况下驳回了霍奇的收购请求。

起初菲尔德答应，如果霍奇的出价超过5500万美元就把标的给他，但是现在这个承诺似乎只是个骗局，公司官员告诉霍奇，他们不会真的把报社卖给默多克，他的名声太差，但允许他投标以便把价格抬高，除非默多克的开价远远高于其他人，也就是说足以弥补他的恶名所造成的影响。

1983年11月1日，默多克签署了收购该报的意向书。他给菲尔德兄弟写了一封信，向他们保证他不打算对它进行重大改

变,并承诺将恪守崇高的新闻道德标准。他还说他将努力使《太阳时报》的工作沿着一贯的严肃认真、谦虚进取的作风办下去。这封信写于12月15日,但由于在制定退休补偿金计划时出现了一些分歧而没能及时发送出去。此时另一家芝加哥企业集团企图从默多克手中把该报夺回来。马绍尔·菲尔德起初有些犹豫,后来则躲了起来——像卡特·伯登当年在卖掉《纽约》杂志时所做的那样。后来他通过他的律师承认,他担心如果他接受新的买主会被默多克告上法庭。

默多克终于按计划支付9000万美元买下了该报及其附属新闻服务机构。它的年度总收益有大约2亿美元,仅报社办公楼就价值3000万美元。

在完成收购后的新闻发布会上,有记者问他怎样看待自己的名声问题。因为有人说他给整个新闻界带来了一股寒流。他回答说:"这无关紧要,我对自己所取得的成就感到满意。"还有记者问他怎样看待他的报纸的质量低劣,他反讥说:"你在信口开河之前应该先读一读我的报纸。"

该报社的记者们都愤怒了,他们尤其恼火马绍尔·菲尔德的行为。有一位记者说菲尔德远比默多克坏,"他是如此的口是心非。作为一个公众人物,他应该更讲究道德。他是这里的名门之后,有良好的公共信誉,现在他把这一切都破坏了"。该报著名影评作者罗杰·埃伯特说:"菲尔德背叛了我们几百个人。"

在该报工作达32年之久的资深社论作家尼克·舒曼写了一封辞职信给菲尔德,信中说:"马绍尔·菲尔德三世和马绍尔·菲尔德四世留给你的是良好的信誉和为大众服务的传统,现在你把它们都糟蹋了。"

默多克到报社去看了几次,《纽约时报》说,当他出现在4楼的总编室时,因为他当场承诺将使该报与从前保持"实质上的"

一致而得到了一些零散的掌声。他在一家芝加哥饭店主办一次晚宴，招待一些报社的主要社论作者，并再次重申该报将不会向任何人妥协。但他还是告诉詹姆斯·霍奇他想在社论中加入自己的观点，他花了9000万美元，不能只让别人享受发表个人观点的乐趣。霍奇回答说，他听说过默多克一向都是这样经营的。每个人都怀疑他能否与别人相处，但每个人都同意试一试。

唐纳德·库默菲尔德访问了芝加哥。他告诉霍奇说，默多克对新闻集团的经营是靠飞行走访和调整预算来完成的，高兴时他会给这里增加100万美元，不高兴时会削减那里的预算。“我的工作是带着经营人员来收拾他制造的局面。”库默菲尔德解释说。默多克在世界各地聘用的编辑和记者们都常常发现，他公司的管理人员比他本人还要苛刻一些。

默多克收购《太阳时报》之前不久，哈里·伊万斯出版了他的回忆录《泰晤士报沉浮录》，他在书中把默多克描绘成了一个精力旺盛、性格内向、喜怒无常、好斗、喜欢玩弄权势的极端右翼分子。这本带有攻击性的书在《太阳时报》总编室里被广泛传阅。“这对留下来的人有一种震慑作用。”霍奇说。

决定离开的人中包括麦克·罗伊科，他是该报最有名的专栏作家，同时也是芝加哥的社会名流。他的栏目经常以一位名叫塞尔茨·格罗布尼克的普通工人为主人公，是一个被众多读者喜爱的栏目。罗伊科被公认为是专门保护那些下层小人物的人。

在交易完成而默多克还未来到该报期间，罗伊科开始在他的专栏中把默多克称为“那个外国人”，把他描绘为新闻界的一个恐怖分子。多年来罗伊科一直说他永远不会为《论坛报》工作，因为他不支持麦考米克上校的右倾主义思想，但此时自视清高的他不愿被默多克所左右，于是他走过桥去加入了竞争对手的行列，默多克立即向法院起诉他违反合同。此举轰动了整个

芝加哥，成群的摄像记者聚集在法庭门前，《论坛报》的销量有了显著增加。

罗伊科对这出戏感到很轻松，他在为《论坛报》写的第一篇文章中说，他在工作问题上最喜欢的事就是他有权利撒手不干。

“今天之前，我一直好好地呆在另一个离这里只有一个街区远的地方。我一向感到很满意，直到有一天一个家伙带着大笔钱来买下了这个地方。就像老板和伙计之间有时发生的事那样，我们在一些事情上看法不能一致，所以我决定到这里干活、谋生。

“但是现在这个国际媒体巨头的助手们要把我告上法庭以阻止我来这里工作，这个问题实在太严重了，我不想在他那里工作，他却不想让我来这里工作，你能想像一下为什么有个家伙大老远从澳大利亚跑来就是为了告诉我应在哪里干活吗？”

经过几天的广泛宣传，这件事最终不了了之。罗伊科认为默多克这样做的目的只是为了制造新闻故事。

有些《太阳时报》记者准备以更加开明的态度对付默多克。专栏作家爱尔夫·库普西奈特写道，记者应该等着瞧，看默多克实际的所作所为。影评作者埃伯特决定留下来的原因是：我宁愿让默多克而不是马绍尔·菲尔德作为该报的主人。默多克是一个报业人士，而菲尔德却从未到过这一层次，他甚至不知道他的报纸每页有多少个专栏。默多克既聪明又有些愤世嫉俗，这是所有的出版界人士都应具有的素质。

1984年的最初几天默多克是在伦敦度过的。他打电话给《泰晤士报》副主编查理·威尔逊让他到格雷饭店路的办公室来，默多克告诉他说，他需要一个值得信赖的人去芝加哥，并且需要这个人尽快赶到那里。威尔逊想他将离开伦敦两星期，实际上他一去就是二个月。

威尔逊是一个与詹姆斯·霍奇截然相反的人。霍奇长得英俊潇洒，有名牌大学毕业生的风范。而威尔逊则是一个不修边幅、争强好胜、满嘴粗话的人。他们都聪明，但方式有所不同。当他来到芝加哥时，当地一家报纸引用《泰晤士报》元老帕特里克·布洛根的话说："默多克总是招聘那些强硬、激进、不招人喜欢的人来经营他的报纸，并让他们照他样子学。"威尔逊非常强硬和粗暴，下属们都不喜欢他，但又很怕他。威尔逊后来指出布洛根从未见过他。

威尔逊说他对来芝加哥之后所遇到的敌视感到震惊，"这是一种典型的恐默多克症。"他说。但实际情况比恐惧症还要严重，几乎到了歇斯底里的程度，办公桌上弥漫着仇恨，声像中心沸腾着仇恨，仇恨的情绪撞到墙上又反弹回来。威尔逊说他感觉自己像条丧家之犬。默多克似乎是毁掉整个地球的恶魔，早晨起来用报纸当早餐，白天再把粘满污秽的东西吐出来弄脏整个世界，当报社员工终于开口跟威尔逊讲话时，他们提出的问题是：还会不会有体育版？该报驻华盛顿分社会关闭吗？还会刊登照片吗？

仇恨的发源地是总编室，从这里向芝加哥以及更广阔的地区蔓延。令威尔逊的工作变得更加艰难的原因是菲尔德提出的一个解决办法，他在报社易主后给了记者们两周的时间，让他们自己决定是否接受高额解聘费而离开报社。"这种选择很令人恼火，就像是在被人鸡奸或鸡奸别人之间作出选择一样。"威尔逊说，"我花了大量时间用于让全体职员相信默多克不是个恶魔，我们要把《太阳时报》办得更好，那些离开这里的人生活将有所保障。"

许多记者坚持不相信他的话，对他们来说，为了讲究道德，离开它要胜过当魔鬼的帮凶。总共有60人离开了《太阳时报》。

威尔逊住在附近的一栋小房子里，他每天要工作 18 小时。他回忆说：

这是我一生中最紧张的日子，是一场严酷的考验。人们都恨我。我让他们转变态度的惟一方法就是让他们相信我对新闻行业的观念。我有一位副手和一位运营主编帮助了我。当有人离去时，我给留在报社内部的人晋级以提高他们的忠心。

威尔逊得到两位来自新闻集团的经理的帮助，来自《波士顿先驱报》的罗伯特·佩季担任出版人和来自《纽约邮报》的罗杰·伍德，在他们的帮助下威尔逊开始落实默多克的一些主张，他把报道的篇幅压缩了，增加了有关犯罪的报道，尤其是谋杀和强奸。每天都尽可能地改变版面的外观以便让读者产生新鲜感。他常常给发行部打电话了解不同的标题在大街上会有何等反应。

1984 年 2 月，当前苏联领导人尤里·安德罗波夫去世时，威尔逊意识到他终于在总编室得到了认可。他在清晨 6 点钟得知了这个消息，马上意识到晨报版已于 1 小时前付印。“我马上想到我们应该出一期特刊。”威尔逊回忆说。他知道在电脑里存的安德罗波夫的许多背景材料，于是他叫醒了两位默多克的《圣安东尼奥新闻报》在《太阳时报》工作的编辑，让他们收集这些资料。他还打电话给夜间值班经理但却发觉那里有足够的人正在整理这些新闻，他们完全有能力让机器恢复运转。到吃早饭时他的这一期特刊已经在街上露面了。前三页都是关于安德罗波夫的去世。“我敢肯定当《论坛报》的员工们前来上班时，我们的报纸已经在他们的大楼前上市了。”

“我从一个恶人变成了一个英雄，”他后来说，“芝加哥人总以为自己能够沿袭历史的传统，他们太在意这件事了，其实在过去的 25 年中芝加哥已逐渐失去了自己的特色。那天到吃午饭

时有许多人向我敬酒。”

结果,那些最担心的人也最感到吃惊。《太阳时报》在落实了一系列代价高昂、自我吹捧和行之有效的企图来扩大发行量之后,它的变化比人们预期的要小得多。“仇恨逐渐消亡,该报没有发生像当初人们所担心的巨变。”霍奇说,但对默多克的印象依旧存留在人们头脑里。我们是其他媒体关注的焦点,我们做的每件事都被它们从最坏的角度去解释,这些报道最终都会刊登在《论坛报》上。

位于芝加哥的麦迪尔新闻学校做了一系列工作来分析默多克的影响。它把随机挑选的 1984 年出版的《太阳时报》与 1980 年和 1976 年出版的该报进行了对比,同时也对《论坛报》进行了同样的问卷式调查。

调查发现《论坛报》的读者受教育程度更高,思想更解放,生活水平更优越;而《太阳时报》的读者相对而言思想更加保守,尤其是在堕胎和校园祷告问题上。麦迪尔报告的最终结论是:“这些结果表明该报在新闻集团(美国)管理下的新闻观念变得更加保守,并且他们的观念已经被大部分读者所接受。”

《太阳时报》读者在被调查他们注意到有什么样的变化时,有超过十分之一的回答提到了“危言耸听”这个词,但是从这些调查中无法找出《太阳时报》的标题与《论坛报》的标题之间的差别,另外从文章标题中还发现早期《太阳时报》的新闻手法比默多克时代更危言耸听。调查显示版面中的插图和照片的比例比早年增加了 13%,同时还增加了 2% 的关于犯罪的新闻报道和 15% 的与犯罪有关的文章,但报道的平均长度却缩短了。

对政府事务的报道减少了,同时大量增加了“《太阳时报》自我提高”的报道。在默多克的经营下,该报关于芝加哥本地的报道增加了 20%,还增加了关于庆典、娱乐、事故和灾难的报道。

不论是在波士顿还是在芝加哥，对默多克的极度恐慌都是不应有的。《波士顿先驱报》和芝加哥《太阳时报》在默多克手中运作得非常有效率。《先驱报》继续把波士顿《环球报》作为竞争对手；而在芝加哥，虽然《论坛报》的发行量仍多于《太阳时报》，但它已不再是惟一可以被接受的报纸。1984 年春天，查理·威尔逊回伦敦之后，默多克把弗兰克·德维恩派到这里担任主编，德维恩来自《读者文摘》杂志社，是一位招人喜欢的右翼人士。他的做法是使用下面这样的标题：《拉比遭遇'性奴'丑闻》和《大人管得了孩子吗》。他开始放任记者们对当地发生的丑闻进行追踪。该报成了更具进攻性的地方卫士，芝加哥对这种报纸毫不陌生。就在这时，默多克为了进军美国电视行业而将它卖掉了。

# 第三部　嶄新世界

# 第六章

1984年，默多克突然之间开始在美国引起公众的瞩目。《福布斯》杂志刊登了一篇封面报道，说他正在“建立世界上有史以来最大的传媒帝国”。还说他“正在加入世界领袖的行列”。

尽管乔治·奥维尔预测未来的世界将是一场梦魇，1984年成为这场极权主义梦魇的转折点，苏联在这一年开始了它的改革进程，这种改革最终导致了它的解体。但有另外一人辩解说，1984年的社会状况不应该用奥维尔的恐惧感来形容，而应该用阿尔多斯·哈克斯利在他的《勇闯新世界》一书中所描述的无畏情绪来形容。他在书中告诫世人要以享受欢乐为主，不要总是被痛苦所困扰。

默多克深深理解到，娱乐越来越成为西方人尤其是美国人的主要文化需求。在整个地球村，电视成为每栋房子里最亮丽的风景。电视图像开始取代语言；信息以娱乐的形式传播。在把信息和娱乐两种行业结合在一起方面，没有人能比鲁珀特·默多克更有经验。政治也在变成娱乐的一种形式。早在1966年，罗纳德·里根就曾声称“政治就像是表演”。到1984年，可以说美国公众舆论已经被电视所控制。

80年代另一项世界性的革命是电脑的蓬勃发展。它全面改变了政府的属性和信息的本质。没有人能确切说出它给世界带来的变化究竟有多大。在60年代，计算机工业仍依赖于IBM和其他电子工业巨人所制定的框架。据说在全世界这些大公司的市场占有率达到了55%。它们只在各企业的管理中心安家

落户，并由专业人员负责保养和看护，因为它们统治着整个世界，那时电脑还被看作是超级大国统治世界的工具。

这种情况突然之间出现了逆转。随着硅集成电路的发展，电脑的体积越来越小，价格越来越便宜，功能越来越强大。开发出这种个人用电脑的厂家不再是那些大公司，而是一些小得多的公司，如费尔查尔德和英特尔，他们在70年代初研制出了第一只微型处理器和第一款电脑赛车游戏。到了1976年，又有几十家公司加入了竞争者行列，并召开了微型计算机大会。苹果I型电脑在一间车库里诞生。

但它的爆炸性发展是在80年代，当里根总统就职时，IBM个人电脑方案尚未公布。但从那时起，一个大规模的新软件工业应运而生，以适应新硬件的需求。是软件把电脑从一部机器转变为越来越多的家庭和几乎所有行业的一个组成部分。

在1977年，世界上几乎百分之百的电脑仍是由政府和大公司所拥有，而且绝大多数电脑没有配备任何附加的外缘设备。在迅猛发展的10年之间这种情况完全改变了。到1980年代中期，全世界只有不到百分之一的电脑没有配备外缘设备。大部分电脑归私人所有而不是归政府所有。美国公司生产的电脑占全球市场总量的三分之二，而全世界大约9000万台个人电脑中有一半以上在美国。1984年是电脑改变工业格局的年份，其变化之快简直令人难以置信。从1961年到1989年，电脑的运行速度加快了23万倍。

随着电脑技术的突飞猛进，美国在财经、电信、公路运输、能源和空运等领域里得到了全面的发展，从而促进了美国经济的繁荣。在80年代创造出了1500万个新的就业机会。

1984年，电脑革命似乎迎来了又一个新的契机。第一次工业革命极大地提高了原材料的价值，鲁尔盆地的煤炭和钢铁成

为欧洲稳定的关键。如果说钢铁厂是第一次工业革命的标志的话，那么今天又一次工业革命的标志就是电脑。随着全世界的数据库之间可以自由联通，信息成为当今世界上最有价值的商品之一。

与此同时，80年代中期的科技进步创造出了新型的国际金融市场，电脑和卫星的应用意味着世界上的资金流动变得更加容易。正如我们所见到的，路透社靠着它高速的信息传播技能，在80年代的变革中占据了领先地位。还有一些银行也发生了经营上的巨变，其中最引人注目的是纽约的花旗银行，这家银行的首席执行官沃尔特·里斯顿是鲁珀特·默多克的亲密朋友和坚强后盾。

在整个80年代，花旗银行与默多克的新闻集团并肩前进，一个在建立自己的全球银行帝国，一个在建立全球娱乐与新闻帝国。花旗银行是新闻集团的主营银行。里斯顿相信全球的金融交易市场将会在80年代有一个较大发展。“它们不是某种事物的增多，而是一种新的事物，它将改变整个世界。”今天的财经已经同卫星、计算机和阴极射线管（显示屏）联系在一起。里斯顿和默多克坚定地相信，里根和撒切尔夫人主张的自由市场政策能够利用西方在科技上的优势来对抗共产主义阵营。

苏联也明白这一点，苏共新上任的总书记米哈伊尔·戈尔巴乔夫很快明白，80年代给西方带来巨大进步的信息革命并没有给苏联带来什么好处。苏联领导人一向对通信技术的进步怀有一种恐惧感，他们企图将它牢牢控制住。托洛茨基曾向斯大林建议过一种现代化的电话系统，斯大林对它不予理会，并说它是一种反革命的东西。斯大林的偏见给苏联的技术进步带来了灾难性的后果。

这种简单的电话系统却在80年代西方的电子计算机化进

程中发挥了关键性作用。直到戈尔巴乔夫上台，苏联的电话通信系统仍是工业化国家中最落后的。在 100 名公民中只有 10 部电话机，远远低于其他工业化国家的比例。

到了 1990 年，戈尔巴乔夫立即开始实施一项改良电话系统和把计算机推向社会化的计划，以促进半途而废的苏联计算机工业的发展。他清楚地知道这样做将不可避免地导致政府对信息的流通失去控制，但他更明白信息的交流是现代社会发展的关键。那时的苏联除了大型科研机构之外根本没有计算机，整个社会缺少的正是他们最急需的东西：信息。与之相反，西方几乎到了信息过剩的程度。

当戈尔巴乔夫正在与苏联面临的困境做斗争的时候，新闻集团成了西方世界最重要也是最引人注目的无国界跨国公司。它在 1984 财政年度在全世界的总收益预计可以达到 21 亿美元，只比时代镜报公司的 25 亿美元略少，距离时代报业公司的 28 亿美元也并不遥远，它早已跨入了世界级的国际媒体公司行列。它在西方世界拥有大约 80 家报刊杂志，并且是西方最大的新闻纸消费者。公司是默多克本人及其商业才能的真实写照。但是，在他背上趴着一只猴子，它的名字叫债务。到目前为止，它还是一只友善的生物，而实质上这是默多克经营方式的基本内容。

他在商界因为讲究信誉而赢得了人们的尊重。编辑和记者们可能会不信任他，但他在经纪人和银行家那里的声誉却非常好。每个人都愿意与他做交易，他身上带着成功的信号，他是讲究信用的人。他的信誉到了只要在交易中与人握一握手就等于确定下来的程度。有时甚至当他弄错了数字的时候也从不违约。

默多克越来越多地出现在美国财经与新闻杂志的封面上。

在美国，大众电视台制作了一部两集系列片，介绍他与哈里·伊万斯之间的矛盾。从那时起人们才开始了解到默多克拥有世界上最大的媒体帝国之一。它跨越了三块大陆。虽然它现在已经很庞大，但到80年代末期它预计还要大上一倍以上。

由于他在圣安东尼奥、纽约、波士顿和芝加哥都拥有自己的报纸和杂志，1984年默多克已经成功地加入了美国主要出版商的行列。他还在与赫斯特公司洽谈收购巴尔的摩《新闻美国人报》，这是一家正在考虑由晚报改为晨报的报纸，它的发行部设在首都华盛顿。他还在考虑收购《先驱观察家报》。这两笔交易最终都没有能够做成。他声称在报界没有更高的高峰可以让他攀登了，因为再也没有像《波士顿先驱报》那样引起他兴趣的报纸了。他说："我不想跑遍美国大小城镇去收购那些大小报纸。"像许多其他人一样，他愿意买下《华盛顿邮报》并改变它的政治倾向；但是他买不起。

美国权威人士开始把他同普利策和赫斯特做比较，最早发现默多克的帝国野心和商业才华的是美国著名记者托马斯·奥汉伦，他在《福布斯》杂志上发表了一篇封面专题报道，它的标题这样问道："这个人想得到什么？"答案是："很多。"奥汉伦赞扬他说："当今大多数媒体集团都是由那些缺乏个人观点，整天和数字打交道的商家经营的，默多克几乎是他们当中惟一一位向报道中加入个人情感和思维观念的人。"

他把默多克描写为："一个集会计、赌徒、精明的商人、机智的记者于一身的人。等到21世纪默多克退休后回到澳大利亚他的农场时，他在人们心目中这种略显粗俗的形象就会淡化，而取而代之的将是一个完美的形象，是他领导和开创了这样一个遍及全球的王国，他开创的行业也许是21世纪最伟大的行业。"

《财富》杂志对他的评价更尖刻一些："默多克的报纸渲染这

样的世界:残忍的罪犯肆意践踏妇女和儿童,罪恶的移民威胁着本地人的生存,大部分政府事务都是些无休止的拖延。"默多克对这些言论给予了有力的反击。他说:"我同任何其他人一样,不知道电子时代将把我们带向何方,或者它会对一家大型报业公司造成怎样的影响。但我知道,我们必须在娱乐性节目的生产上扮演主要角色。"

安娜·默多克指出:"我认为鲁珀特还没有完成他的事业,他并没有一个像样的计划,但我坚信他有一个奋斗的目标,我希望他能停下来,我也希望他能把节奏放慢一些,这样我们就会有更多的时间在一起。但我对此并不抱太大希望。"

1984 年默多克同意让托马斯·基尔南为他写一本正规的传记。基尔南是简·芳达和亚瑟·阿拉法特的传记作者。基尔南写了一篇详细的提纲,他说默多克是继赫斯特之后在媒体巨头中最有争议的人。他曾被人叫作"灾星"、"强盗"和"臭东西";他影响着数百万美国人的观念;他毫不掩饰自己想对美国文化施加影响的企图;他有明星般的素质。他在美国的经历是人类多种基本素质的对立统一:自私与利他主义,野心勃勃与自我克制,好出风头与喜爱清静,大胆与谨慎。

默多克同意让基尔南了解他想知道的一切,作为回报,他可以对该书的真实性作出评价。但这种合作关系却没能维持下去。基尔南在他的未经授权的《公民默多克》一书中把默多克描写成了一个怪物。

没人认为自己是个怪物。默多克认为自己既是一个报业出版商,又是一个敢于向旧传统挑战的人,而不只是一个纯粹的商人。

他最关注的问题是如何赚取更多的金钱,他需要源源不断地获得收益以便实施他的扩张计划。公平地说,新闻集团的经

营靠的是资金支持而不是新闻，靠的是机遇而不是计划。

默多克在澳大利亚的竞争对手费尔法克斯公司的经营策略有着很大的不同，它也是一个富有创新精神的公司，坚定地遵守着新闻行业的传统，并且常常会创造出新的新闻产品。它在市场上不断寻找新产品的投放地。默多克在澳大利亚时也曾这样做，但他现在不会再这样了。他的新闻编辑策略并不是围绕市场环境来运作，他的报纸倾向于刊登那些负面报道和带有刺激性的文章。这些形式都不是记者们所喜爱的东西。作为大部分时间都不能亲临现场的业主，默多克通常不愿意推翻已经确立下来的规则，特别是那些能给他带来利润的规则。

按澳元计算，新闻集团的收益在此之前的两年内增长了41%，它的股票价格从1983年初到1984年初增长了5倍，其净资产负债率比大部分出版公司高了许多。新闻集团的财务总管理查德·萨拉赞解释说，这是由于默多克坚决拒绝减少他家族公司克鲁登投资公司拥有的46%的股权，总价值约为3.4亿澳元。萨拉赞还解释说，他这样做是接受了他父亲的一个教训——自己收益不多却为别人挣了钱，他决定不再犯同样的错误。事实上克鲁登公司拥有的家族股票也许比这46%还要多一些。

其他公司往往会受到来自股东的压力而以牺牲长远利益为代价去追求短期效益，这个问题从来影响不到默多克。由于该集团由克鲁登投资公司控制，他想借多少钱就能借到多少钱，根本无需理会短期效益问题。默多克的策略是让长期债务等于或尽可能低于股东的投资规模。即使如此，新闻集团的负债率仍高达80%以上，比大部分股份制出版社公司都要多一倍左右。萨拉赞告诉《经济学家》杂志说，有时公司长期债务竟超过股东投资总额的50%，而默多克说一比一的比例已经是最高的时候了。

给默多克投资的银行家们则对他非常信任，他们说他们不必关心新闻集团的资产负债率，只需关注他在遇到麻烦时是否具有按时支付利息的能力和偿还债务本金的能力。给新闻集团带来大部分收益的报纸出版业是一个能产生巨额流动资金的行业。

整个帝国仍然由默多克个人管理，它遵循的周报制度仍是20年前由默尔夫·里奇制定的。每星期默多克都会收到集团内每个企业的数据报表。他只需看一眼就明白哪里的支出激增和哪里的收入锐减。他会立即打电话下达指令，让那些数字回到它们应该在的位置。

默多克在澳大利亚度过的时间更少了。他说："在澳大利亚，如果一家公司规模扩张的速度过快，就应该给它制定一个界限，其原因多种多样，从政治原因、社会原因到任何其他方面的原因。"1982年仅仅回去过四次，但他仍然说他将在澳大利亚退休并度过晚年。"即使我处于半退休状态时，我也会开始在澳大利亚度过一半的时间。"当被问到从何时开始时，他回答说："在我133岁那年或者差不多那个时候。"他甚至无法想像他把权力交给一位总经理。"那会令我痛苦不堪，但那也许是每个人在他的一生中不得不面对的事实。"

他在澳大利亚的报纸和电视台所赚的利润还算说得过去。但他没有得到最丰厚的广告收入。那些最富有的厂家广告都给了费尔法克斯公司和墨尔本先驱集团。他不想在他已经拥有的两家电视台之外再得到新的电视台，因为这个领域内的竞争非常激烈面且代价高昂。他对安塞特航空公司的投资是他在澳大利亚回报率最高的投资，他花了8000万澳元买下它，但那时它的价值已达5亿澳元。他的旗舰《澳大利亚人报》仍处于不太景气的状况，并遇到了采编人员素质不高的问题。1982年有39名

记者被解雇，但即使如此也没能让它有所改观。随着工党在世界政治舞台上走向右倾，默多克成为澳大利亚总理鲍勃·霍克的亲密伙伴。在整个80年代，新闻集团一直与政治保持着密切的关联，自始至终坚定地维护着里根和撒切尔夫人的施政纲领。

在美国，新闻集团美国公司在1983年前一直处于亏损状态，亏损的主要原因是《邮报》的经营不力。他在纽约的杂志、《乡村之声报》、《星报》和他在德克萨斯州的报纸都给他带来了收益。但对默多克来说，《邮报》即使赔钱也是值得的，因为它标志着默多克在纽约这样一个城市里拥有自己的报纸，这是权力和荣耀的象征，同时因为这里是他的主要居住地，他无法忍受住在一个没有他自己的报纸的城市。

《邮报》的发行量达96万份，同默多克买下它时的48.5万份相比，它的增长速度惊人，但这一数量竟然再也无法增长。它在广告市场所占的份额一直在降低，从1977年的11.3%下降到了1983年的7.6%。《每日新闻》的广告份额从25%增加到了32.7%，同时《时报》的广告份额从63.6%下降为59.7%。1983年《每日新闻》2.25亿美元的广告收入是《邮报》5000万美元的四倍还要多。默多克承认除非《邮报》开辟并维持一个周日版，否则就不可能赚到钱。他在芝加哥、波士顿和纽约所遇到的问题在于，大多数美国城市的报纸都是归富有的垄断集团所有，他买下的三家报纸都处在同更强大和处于更有利地位对手的竞争当中。这正是他所喜欢的经营方式，但这样一来就不可避免地遇到读者减少的问题，他从中赚到钱的机率也就少得可怜。

但是好在他还没有遇到资金短缺的问题。他在上年度从石油产品的销售中赚了6800万美元。安塞特航空公司也给他带来了巨大的收益。尽管阻力重重，路透社也将成为上市公司。新闻集团拥有它的股票总市值约为1.5亿美元。1984年11月

他还出资3.5亿美元买下了齐夫·戴维斯的旅行出版公司。

这个王国中最能赚钱的仍然是伦敦的《太阳报》,它在1983年赚了5000万美元,英国的工薪阶层读者给新集团注入了40%的收益。加上《星报》和《悉尼电讯报》的收益就达到了公司总营业收入的60%。

然而在1984年,《太阳报》的地位有了一次动摇,它在1983年的发行量减少了51500份,这意味着它的竞争对手《每日镜报》的发行量增加了9万份。出现这种情况的部分原因是《太阳报》停止了为自己做促销广告。70%的收入来自于它的售价,而默多克不愿意提高它的售价以免失去读者。1984年《世界新闻报》的收入也有所下降,而《泰晤士报》则继续亏损,它亏损的原因主要是汤姆森和默多克之间的劳工问题,而这个问题直到现在他也没能处理好。同在他之前的罗伊·汤姆森一样,默多克同意不干涉《泰晤士报》和《星期日时报》的报道方针。他指望他的其他报纸按某种方向运作,但他也并不要求他们必须遵守他每天下达的指示。

他讨厌那些关于他收购《泰晤士报》是为了追求个人地位的说法。"所有的报纸都是为了赚钱,"他说:"我从不为了赢得某种名誉而去做自己不喜欢的事。"他预计《泰晤士报》将在5年内成为给新闻集团带来最大收益的报纸——他的预计错了。

他在80年代感受到了新的技术进步所带来的困惑。他曾经说过,"让别人去拥有那些卫星吧"。但现在希望拥有那些印刷类的新闻行业的人是别人而不是他自己。他坚信卫星如果说现在还算不上是娱乐业的主角,那么它将来一定是。

他强调指出,在如今这样一个电视一统天下的时代,《太阳报》的成功说明印刷出版行业仍然具有强大的生命力。《太阳报》能够做到紧跟重大新闻事件,但除此之外它还在娱乐方面以

自己特有的形式为广大读者服务。该报在英国办得如此成功的另一个原因是英国人不像美国人那样把电视看得高于一切。

在纽约，他还要治理好他的新闻集团。因为他不可能在那里创办另一份像《纽约时报》那样的报纸。他说，他想把新闻集团管理好，但那些美国记者们却对如何把报纸办好一无所知。“他们都是新闻记者学校的毕业生，在学校里他们听到的都是那些失败的编辑记者们的讲课。”

这一期间他最为坦诚的一次表白是在接受美国广播公司记者芭芭拉·沃尔特斯的采访时的谈话。当沃尔特斯问他他的报纸是否在迎合下层读者的低级趣味时，他回答说：“面向大众并没有什么错，莎士比亚也是在为群众写作。我想如果他今天还能写文章的话，也许还会给某个家庭生活节目撰写脚本，那些东西当然不会太高雅。”

## 好莱坞

世界上先是有了照片，然后出现了留声机、收音机、无声电影、有声电影、电视、录像机和卫星广播，接着是更多的电影和更多的电视。

到了80年代中期，娱乐业是美国仅次于航空工业的第二大出口行业。每一项科技进步都能促进美国娱乐业向世界上更多的人口扩散。是J·R·尤因而不是哈姆雷特成了世界文化的象征。娱乐业是真正的全球化行业之一，还有一些国际化的产品——特别是食品类的产品，如可口可乐、百事可乐和麦当劳汉堡包，但音乐和银幕形象从甲克虫乐队到迈克尔·杰克逊，从太空人卢克到印地安娜·琼斯都能在全世界大部分地区流行。几乎所有的这些形象都源自美国。正如《经济学家》杂志所言，美国生产娱乐产品就像沙特阿拉伯出产石油一样，而好莱坞的制片

厂正是这种产品最大的生产基地。

到了1984年,默多克逐渐认识到他的未来在美国。他的思维方式像美国人,价值观也像美国人。他相信娱乐行业和电子媒体对他的王国来说,正变得越来越重要,甚至超过了新闻出版业。新闻本身从商业角度看来是没有多大利润的,它还要靠娱乐业的支撑。现在,默多克对娱乐业要比对教育更感兴趣。

他越来越迫切地想收购一家好莱坞电影制片厂。在80年代初期,20世纪福克斯公司吸引了他的注意力。1983年到1984年初,他向拥有老的华纳兄弟制片厂和电影资料馆的华纳文化交流公司发起了冲击。他的入侵遭到了华纳总裁史蒂夫·罗斯的奋起还击,他采取了各种可能的措施把默多克的注意力重新引到华尔街上。

1982年,华纳文化交流公司的股票价格已高达63.25美元,但到了1983年,它的股价跌到了不足20美元。它下跌的主要原因是它的电视游戏销售量的锐减。公司经营陷入了困境。

1983年8月,斯坦利·舒曼领着默多克去会见史蒂夫·罗斯。罗斯答应了默多克提出的收购部分股权的建议。于是默多克立即开始行动,通过短期借贷筹集了用于收购的资金。到了9月,默多克宣布它已收购100万股华纳文化交流公司的股票。这个数字不足该公司总股本的2%,远远少于能有权对其施加影响的5%的最低要求。在华纳公司那年的最后一个季度继续出现累计亏损的情况下,默多克继续从事他的收购行动。1983年12月,他宣布他又为此投入了9800万美元,现在他拥有了该公司6.7%的股权,比史蒂夫·罗斯加上整个管理层的人拥有的股份相加还要多出许多。他一再强调说他并不想控制整个公司,他甚至不想在董事会拥有一个席位,他告诉《纽约时报》记者说:"这只是一个投资。"他不想收购华纳公司。

但是罗斯还是有了警觉，他在12月9日会见了默多克，他企图让他放弃自己的企图。罗斯告诉默多克说，该公司的许多电影明星和导演也许不会愿意同他这样名声的人共事。罗斯还指出，默多克越来越多地收购这个公司的股票，一定会影响到他收购纽约和波士顿的有线电视公司的行动。

罗斯立即采取了一项避免默多克收集到更多筹码的行动。12月底，克里斯·克拉夫特工业公司宣布，它计划买下华纳公司25%的股权，而华纳公司将得到该公司下属机构BHC电视台的42.5%的股权。BHC是全国第四大无线电视台。此举不但让默多克在华纳公司的股权贬值，还等于是向他发出了信号，他不必再对华纳公司抱任何非分之想了。

默多克立即作出了反应。他向联邦通信委员会递交了诉状，指责华纳公司和克里斯·克拉夫特工业公司之间的股权交易，违反了该委员会制定的资产拥有权的规定，此项规定禁止一家公司同时拥有有线电视台和无线电视台。因为华纳公司已经拥有有线电视台，而BHC拥有六家无线电视台。

在法庭上，新闻集团陈述说，这笔交易损害了股票持有人的利益，其中包括新闻集团。而克里斯·克拉夫特工业公司从中得到的好处远比华纳公司多。新闻集团还指控华纳公司管理层有“欺诈行为”，因为他们在公司失去25%股权的消息公布之前，卖掉了自己手中的股票。

华纳公司对此做出了反驳，他们把默多克描述为不讲道德、没有信誉和专门印刷丑闻传单的澳大利亚人。按照哈里·伊万斯的回忆录中的说法，他是一位阴险而狡诈的人，人们都知道他把报纸变成了宣扬暴力、丑闻和性的工具，他已经毁掉了《纽约邮报》和《波士顿先驱报》的声誉。华纳公司还向联邦通信委员会陈述道：“新闻国际集团领导人、澳大利亚报业出版商鲁珀特·

默多克正在企图控制华纳公司。”

默多克喜欢使用瑞士法郎。他飞往日内瓦，和那里的银行家们协商贷款，以进一步收购华纳公司股票。他在那里告诉新闻界：“我们实在不能容忍那里发生的事，我们的加盟对于加强它的管理是极其关键的。因此我们将实施我们当前的一项计划，努力争取得到该公司的管理权。”默多克的律师告诉法庭，在华纳公司与克里斯·克拉夫特公司做成这笔交易之前，默多克只是一名普通投资者。但这件事迫使他决定如果不能完全控制该公司的话也要能够对它施加影响力。

特拉华州法庭和联邦通信委员会都倾向于华纳公司，他们都表示没有理由阻止华纳与克里斯·克拉夫特公司的资产置换继续进行下去。默多克发誓他将战斗到底，而罗斯对他的这一威胁不屑一顾。每个人都尽可能地收集对方的污点。罗斯在华盛顿聘请了一批调查能力很强的律师，默多克的做法更绝，他授权史蒂夫·邓利维率领一群《纽约邮报》的记者们调查史蒂夫·罗斯的个人背景。默多克还公开表示要揭发并反对那些欺诈并滥用股东资金的行为。

然而这件事最终在3月份得到了解决。华纳公司为了摆脱默多克而以每股31美元的价格买下了他的全部股票。就这样，他虽然没有能把该公司弄到手，却得到了4000万美元的收益。华纳公司股票不久之后就一落千丈，并引起其他股东们的失望和愤怒。

这件事平息之后不久，默多克开始打另外一家公司的主意。该公司名为圣里吉斯公司，是一家生产纸张和建材的企业，它的股票价格下跌得很厉害。因为它背负着大约9亿美元的长期债务，分析家们对它的前景看得很低，它显然已经成为被兼并的目标。默多克在花费6500万美元收购了该公司近6%的股票之

后，否认他对收购整个公司有兴趣。即使如此，圣里吉斯公司把新闻集团告上了法庭，以避免它收购更多股票或企图将其兼并。

1984 年 7 月，该公司与默多克之间的这场官司以圣里吉斯公司的失败而告终。默多克告诉该公司董事会，他愿意以每股 52 美元的价格总计 7.57 亿美元现金收购该公司 50.1% 的股权。这笔资金由伦敦的以米德兰银行为首的一个财团提供。为了摆脱默多克的纠缠，该公司董事会立即投向了另一家林业产品公司冠军国际集团公司的怀抱，这两家公司耗费 20 亿美元完成了合并。他们这样做完全是因为惧怕默多克。默多克从他已经拥有的股票中获得了大约 3700 万美元的利润。

事后默多克总结了这两次兼并企图失败的教训。他说，他不希望自己有如此之差的公众形象。“我只是想塑造一个公司，我并不想通过股票挣钱，我想可能是因为我的名声太差。”他告诉《经济学家》杂志说（该杂志再一次刊登了默多克的封面专题报道），他想从报业转向其他娱乐行业。他宣称：“我并不想控制华纳公司，我只是想走近它并对它加以研究。也许我们最大的梦想是有人自愿地把它送给我，而我只是对它们的电影制片厂感兴趣，况且他们还拥有那样好的一个电影资料库。”

他进军好莱坞的失利只是暂时的，默多克再次碰到非同寻常的好运。几个月之后，一个同样奇妙而现实的好莱坞之梦变成了现实：20 世纪福克斯公司又陷入了困境。这家公司是由匈牙利出生的威廉·福克斯创建的，它的历史是典型的好莱坞模式。它拍摄的著名电影有《斗篷》、《金发女郎》、《绝代佳人》、《音乐之声》和《星球大战》。

1980 年，该公司的资产总额远远超过它现在按每股 35 美元左右计算出的流通股票总市值。当时公司董事会决定进行一项大规模的兼并计划，但是却在 1981 年 1 月遭到了惨败。这件事

使福克斯公司在股民中失去了声誉并最终导致了公司陷入被兼并的境地。

收购它的是石油大王马文·戴维斯和他的合伙人石油和天然气商人马克·里奇。1981 年 4 月他们以每股 70 美元的价格总计花了 7.03 亿美元买下了该公司。

戴维斯是 60 年代在怀俄明州发迹的一位石油大亨,他的财富因 1973 年和 1979 年欧佩克的两次原油提价而大幅增加。他是一位精明、严厉和豁达的经营者,一直对电影和娱乐行业情有独钟。1981 年他卖掉了自己的大约 850 口油井,积累了大约 6.3 亿美元的资金用于收购该公司。

他的合伙人马克·里奇则不像他那样正直。当时他正在因逃税和非法与伊朗人做交易而接受司法部的调查。因为自从 1979 年伊朗人把美国大使馆人员扣作人质之后,美国政府采取了一系列对伊朗进行经济制裁的措施。1982 年他逃到瑞士之后,美国政府冻结了他的全部资产,包括他在福克斯公司的股权。

戴维斯和里奇在好莱坞的事业开展得很顺利,虽然在 80 年代初福克斯推出的影片都不太成功,但到 1984 年时戴维斯已经从电影制片厂那里收回了他的大部分投资,并获得了数百万美元的利润。但电影制片厂本身却仍旧负债累累。1984 年,福克斯公司请来了一位关键性人物,曾在派拉蒙影片公司担任过 10 年总经理并取得优良业绩的巴里·迪勒尔应邀到福克斯公司任职。他是在与派拉蒙影业公司的母公司——海湾与西方公司的董事长关系破裂后才决定离开那里的。他给马文·戴维斯打了电话,要求他把福克斯公司的一半产权转让给他。戴维斯拒绝了,但却说如果迪勒尔同意亲自经营这家公司,他愿意把公司的 25%转让给他。于是他们就这件事开始了谈判。

到了1984年11月，戴维斯与迪勒尔终于签订了一份双方都还算满意的合作协议。迪勒尔的基本年薪为300万美元，加上他在任职期间制片厂净资产增加值的25%。戴维斯还借给他150万美元用于支付他欠派拉蒙公司的债务。合同还规定，戴维斯不得干涉制片厂，甚至不能在福克斯公司雇员们面前以主人自居，或做出任何贬低、限制和干涉迪勒尔的行为。

当交易达成之后，迪勒尔和戴维斯发现他们都无法容忍对方。戴维斯是一个粗犷而坦诚的人，他虽然喜欢电影（他尤其喜欢《音乐之声》，甚至想拍它的续集），但对其中的奥秘却一窍不通。迪勒尔是一个冷漠得令人生畏的人，他懂得如何经营电影业。在好莱坞，他们两个人之间的关系被广泛地认为是“希特勒与斯大林式的组合”。

到了1985年，迪勒尔开始意识到这家影业公司遇到了财政上的难题。总共4.3亿美元的债务每年就需要耗费7000万美元的利息。这样一来就没有了创作新产品所需的资金，而戴维斯不愿意投入更多的钱。于是他们打算从私营投资基金组织那里寻求帮助。但由于戴维斯和迪勒尔在权力分配上的重大分歧而没能得到他们的资金支持。

1985年，司法部同意让戴维斯买回美国政府没收马克·里奇的福克斯公司股权，戴维斯向司法部解释说里奇的那一半股票只值1.16亿美元，而且他还要承担福克斯公司的一半债务。后来戴维斯在与迪勒尔进行了多次争吵之后终于决定把里奇的股票转让出去。这时有一个人对此事非常感兴趣，他就是鲁珀特·默多克。他提出付给戴维斯2.5亿美元来收购里奇的大部分股权。戴维斯显然从中获得了极高的利润。默多克支付这样超高的价格，是由于他认为这是一次收购大型影业公司资料馆的难得良机。一方面他可以拥有美国第四大有线电视网，另一

方面他还可以利用它为他在海外的电视公司供应节目。默多克把福克斯公司说成是“世界上最大的影视公司之一”。他说他相信这家公司拥有巨大的成长潜力。

默多克从未像现在这样对与别人合作感兴趣，况且这种合作关系对他来说并不一定适合。但无论如何，他觉得拥有福克斯公司的一半总比没有任何电影制片厂要好一些。他还认识到迪勒尔是一位难得的人才，他有能力让这家电影公司摆脱困境。而迪勒尔此时更为关心的是他个人的位置。他并不十分了解默多克，但却知道他的名声和自己一样差。他要求在默多克取得公司所有权的第一年中有随时终止合同的权力。

戴维斯说这样的要求会把默多克吓跑，但默多克却对此不以为然。他知道，既然迪勒尔不喜欢戴维斯，他本人不久就能在福克斯公司拥有至高无上的权力。迪勒尔告诉默多克说戴维斯很让人摸不透，他只是想在工作开展不下去时有走开的权利。默多克答应了他的要求。

对于默多克来说，买下福克斯公司是他建立世界性传媒和娱乐业王国的过程中最令他兴奋的一步，也是最基本的步骤。他说：“一个完整的传媒公司，必须既能报道新闻也能够产生娱乐性作品。但你用什么方法才能使二者兼顾呢？是用杂志的形式还是用电视的形式？要完成这两件事你必须具有一定的创造性。电影就是一种创造性的劳动。我走进娱乐业不是目的，而是媒体行业经营策略的一个组成部分，是这个行业的中心内容之一。很多人都认为全球经济不能一概而论，但实际情况却正是如此。在许多事情上道理是一样的。好莱坞吸引着众多的人才，这里的电影制片厂有着特殊的地位。所以说，如果有了一家电影制片厂就等于有了更大的发展机遇。”

现在他所缺少的只剩下电视台了，可就在他买下福克斯公

司一半的股权后仅过了几个星期，一个非同寻常的好机遇再次降临到他的头上。

1985年春天，默多克访问了中国。当时他的同胞澳大利亚总理鲍勃·霍克几周前刚刚出访过那里。霍克在访问北京时与中国领导人亲切地谈起过他的朋友鲁珀特·默多克和他的事业。中国那时正在保持政治制度不变的情况下向市场经济过渡，他在那里受到了中国当局的热情接待。共产党人把他看作是新资本主义的杰出代表。同许多人一样，默多克在离开时从这个国家以及它所取得的成就中看到了希望。他还看到了那里潜在的巨大商机。那里有将近8亿人的消费群体，他希望他的帝国能扩张到万里长城之内。

他最初的想法是在那里建立一座国际饭店和一座传媒中心，但他后来放弃了这个念头而选择了另一个更为直接的获利途径——向巨大而尚未开发的中国娱乐业市场进军。中国晚间电视新闻的观众有5亿人。中国有几亿个家庭，他们需要的只不过是一些能给他们带来快乐的节目。问题在于他们没有钱来支付。为了跨进这个门槛，默多克与他们做成了一笔交易，向全中国播放福克斯公司的电影。中国为此专门派了一支代表官方观点的委员会赴香港去挑选在政治、文化和社会方面可以接受的影片。据说后来在这个国家最流行的影片是《音乐之声》和《巴顿将军》。

1985年复活节的那个周末，默多克在中国访问归来的途中来到了他新购进的福克斯公司。在那里他遇见了租用福克斯公司一间创作室的约翰·韦纳·克鲁奇。克鲁奇是默多克的朋友，是一位拥有名为"都市传媒"连锁电视台的商人。默多克后来说他们仅仅谈了几分钟，他就决定了买下都市传媒公司。

约翰·韦纳·克鲁奇的发迹史是一个典型的美国人的奋斗故

事。从小失去了父亲的克鲁奇在他 8 岁那年从德国来到了美国，通过艰苦的努力使自己成为了世界上最富有的人之一。

他最初从事食品零售业，后来买下了一家广播电台。1959 年当电视开始普及时，他已经赚了足够的钱买下了“都市政治家广播公司”的一半以上股权，这家公司的经营状况很糟，但却在纽约和华盛顿拥有一家电视台和两家广播电台。他把公司改名为都市传媒公司并开始在各大城市收购那些独立的电视台。克鲁奇迅速建立起了他的都市传媒王国，到 1964 年，这家公司的总资产超过了 1 亿美元。

他一直希望建立起自己的全国第四大电视网。70 年代前五年，公司经营状况相对平稳，但从 1976 年开始，广告业给电视网和各独立电视台带来了大笔财富。克鲁奇电视台的收益也十分丰厚。那时，三家国有电视网美国广播公司、国家广播公司和哥伦比亚广播公司的收视率已经开始下降，因为有线电视台促使人们更频繁地更换频道。克鲁奇和他的都市媒体公司开始慢慢回收自己的股票。1978 年默多克买下了 150 万股该公司为期 10 年的不可转让债券。到了 80 年代初，该公司股价已从每股不到 40 美元猛增到了每股 150 美元以上。都市媒体公司一跃成为全国最大的独立广播公司。

克鲁奇的经营方式在很多方面与默多克相似。他尽可能地控制公司的支出，他把公司总部设在新泽西而不是设在纽约就是为了避免纽约的高税率。同默多克一样他坚持让公司各部门每周上报一次盈亏报告。他做事喜欢独来独往，从不让一大群董事会成员和行政管理人员围着他转。正是这样他才在 1983 年只用了一天就谈妥了买下芝加哥的 WFLD 电视台的事，那家电视台甚至在此之前没有打算转让。为此他支付了 14 亿美元。1981 年他娶了他的第三任妻子帕特里卡·盖伊，盖伊有一半英

国血统，一半伊拉克血统。她从小就是一位天主教徒，并曾经当过男人杂志的模特。他们在纽约的圣帕特里克教堂举行了隆重的结婚典礼，安娜·默多克也作为嘉宾出席了这次仪式（他们在1990年离婚，据说帕特里卡每年能从克鲁奇那里得到8000万美元的生活费）。

1984年底，克鲁奇做出了一件最令人吃惊的事，他设法从银行借到了大笔低息贷款，高价回收都市媒体公司的股票，把自己拥有的公司股票从26%提高到了75.5%。正是这次行动让克鲁奇欠下了13亿美元的债务。按照合同的规定，他应该在1985年底偿还银行的第一笔2亿美元的利息和本金。为了支付这笔钱他不得不卖掉他的一家电视台。因此他计划以发行投资债券的形式来偿还银行的贷款。可是他为投资债券支付的利息要比付给银行的利息高了许多。

就在此时，他在福克斯公司遇到了默多克和巴里·迪勒尔。克鲁奇说他想脱离电视行业，转向蜂窝式移动电话和传真机设备的经营上。他认为有线电视台、收费电视和录像机的普及降低了广播电视的价值，他还认为人们对电视台的依赖性再也不会像以前那样强烈。联邦通信委员会改变了原来允许一家公司最多拥有12家电视台的法规，改为最多拥有7家电视台，以使他们覆盖的范围最多不超过全国市场的25%。因此他告诉默多克和迪勒尔，他想卖掉都市媒体公司的部分电视台，但不会卖掉纽约的电视台。

第二天克鲁奇在一次会议上宣布，他想以10.5亿美元的价格卖掉它在洛杉矶、芝加哥、达拉斯、休斯敦和首都华盛顿的电视台，在此之前他已经答应把位于波士顿的电视台转让给赫斯特公司。他再次重申他将保留在纽约的电视台。他为每家电视台索要的价格均为该电视台年收益总额的15倍，而当时标准的

比率应为 10 至 12 倍。这意味着默多克要为年收入的每一美元付出 15 美元。他还要为这借来的 15 美元支付 14% 的利息，也就是一美元多一点。再加上另外 20% 的交易费也要从借款中支出，总共他要为电视台每 1 美元的年收入支付 25 美元。迪勒尔认为这个价格不合理，但默多克告诉他不必为此事操心，他把这次机会看作是在美国大城市得到一批电视台的惟一机会。他意识到这是新闻集团发展的一个关键时期。他的最大野心就是在世界通信领域占有一席之地。

为了达到这一目的，他需要拥有一家美国电视台作为这个王国的核心。他准备不惜任何代价得到这批电视台。他知道他永远也不会再有机会一次买下这么多地理位置非常好的电视台，这给他创造了一个建立全美国第四大电视网的机会。但他说他必须在纽约拥有一家电视台。他告诉克鲁奇如果没有纽约的那家电视台就不会达成任何交易。克鲁奇终于作出了让步。

马文·戴维斯又给他出了一些难题，他不愿意让自己承担额外的责任，同时他还认为克鲁奇的开价过高。他告诉默多克，他只想短期介入都市媒体公司的工作。好在他的主意变化得很频繁，不久他也向默多克妥协了。

除了戴维斯提出的价格问题之外，还有另外一个很严重的问题，美国联邦法律规定，禁止有人在同一城市既拥有报纸又拥有电视台，另一条法律规定不允许外国公民拥有美国电视台。两件事都没有难倒默多克。他可以向联邦通信委员会申请临时取消这项法律条文，他也可以用同样的方式解决他的公民权问题。

1985 年 5 月 6 日，都市媒体公司与福克斯公司宣布双方达成了协议。默多克和戴维斯（他仍将担任总裁，但比名义上的总裁多了一份责任）同意以 20 亿美元多一点的价格买下都市媒体

公司的七家电视台，他们组建了一个独立的电视公司名为福克斯电视公司。与此同时，默多克成立了20世纪福克斯控股公司作为福克斯电视公司的母公司。这两家公司均是在特拉华州注册的。20世纪福克斯公司买下了位于首都华盛顿的WITG电视台、洛杉矶的WNYW电视台、芝加哥的WFID电视台、洛杉矶的KITV电视台、休斯敦的KRIV电视台和达拉斯的KDAF电视台。而位于波士顿的WCVB电视台在被默多克买下之后立即转卖给了赫斯特公司。

这是目前有史以来第二大媒体业主变更交易。除了位于波士顿的电视台以4.5亿美元被转卖之外，默多克实际上为了收购这批电视台付出了18.5亿美元，包括所有的交易费用。《财富》杂志评论这次交易在大批的美国电视台兼并活动中是“有史以来最糟糕的交易”。但财经作家阿兰·斯劳恩在《福布斯》上撰文指出：“如果你有像默多克那样的野心，并且有像他那样的媒体管理经验，你就不必为季度收益和年收益而操心，你的眼光会看得很远。默多克所付出的资金从短期看来的确过多，但从长远看来也许并不算多。”理查德·萨拉森则指出了默多克放弃他最喜欢的报纸行业而不顾一切地投身于电视行业的另一个理由：“如果你是一位狂热的保守主义者，在与右翼记者做斗争的过程中难道不想以另一种方式施加自己的影响和宣扬自己的言论吗？”

默多克自己也知道他是在拿整个新闻集团作赌注，他之所以能够下这样一个赌注是因为他不是新闻集团的董事或股东，而是它的主人。

默多克买下这些电视台之后，向联邦通信委员会报告说，这些电视台能传播到22%的美国家庭中，播放美国广告市场的23%的内容。但是福克斯公司买下的有些电视台是用超高频

(UHF)信号发送的,它们还有待于进行技术上的改造。

为了给都市媒体公司的收购筹集资金,默多克开始卖掉他的一部分财产,尤其是那些他认为对他建立全球性传媒帝国来说无关紧要的财产。本来他对既带有政治色彩又包括一些色情成分的《乡村之声报》从来没有任何反感,但为了更好地落实他的长远发展计划,《乡村之声报》被他拿到了拍卖台上。最想收购这家报纸的人当中,有一个人名叫约翰·伊万斯,他是这家报纸的总负责人,正是他建立起了这家报纸的特有广告形式,并因此创造了巨额利润。他当时担任默多克的新闻集团公司的杂志部主管经理。他问默多克,是否介意由他组织一个财团把《乡村之声报》买下来,默多克十分慷慨地答应了他的要求。但伊万斯的出价实在无法与哈茨山工业公司的来昂纳德·斯特恩开出的5500万美元相比。尽快支付方式不同,但这个价格与默多克1978年买下《纽约》杂志和《乡村之声报》时所花的780万美元相比,他获得了太多的利润。令默多克感到惊奇的是,《乡村之声报》的编辑和记者们要求新主人承诺不干涉他们的采编工作,因为他们在默多克手下体验到了这种独立的工作关系的快乐。

默多克还同意设法卖掉芝加哥的《太阳时报》。它后来被该报的出版人罗伯特·佩季组织的财团买下。默多克1984年1月花了9000万美元买下了该报,仅仅两年过后,他把它卖了1.45亿美元,这又是一笔巨大的利润。与此同时他还抛出了一部分路透社股票。

这时马文·戴维斯给了他一记重重的打击,1985年6月他单方面终止了与默多克在这个项目上的合作。他说:"我们决定不再进行这项投资,而把精力集中到别的投资项目上,包括20世纪福克斯公司。"这使默多克发觉,他要为总价格18.5亿美元的都市媒体公司再支付7.75亿美元,这将使新闻集团的债务负

扣增加 6 倍，从 1984 年的 4.08 亿美元增加到 23 亿美元以上。

最大的难题在于如何解决戴维斯的问题。他说他希望继续在福克斯公司项目上与默多克合作，但那当然是难以想像的。默多克同迪勒尔一样讨厌这个人。他后来抱怨说："你不能相信他说的任何一句话。"戴维斯意识到，他在与默多克和迪勒尔的合作中没有任何权利，他最好还是走开。

后来据默多克讲，戴维斯曾建议他们用一枚硬币打赌由谁买下整个 20 世纪福克斯公司。默多克说他接受了挑战，但戴维斯却胆怯了。在整个 1985 年夏天，他们总是就默多克要为戴维斯拥有的那一半 20 世纪福克斯公司付多少钱而争吵不休，双方的关系越来越糟。

最终他们约定为 3.25 亿美元，但其中包括戴维斯作为贷款投入到制片厂的 8800 万美元。戴维斯只在好莱坞保留了他 56.7 英亩土地中的 2.7 英亩，其余资产后来都以高价转让了出去。

除了上述高额财政支出外，默多克还要花费大笔资金建设整个电视网。首先他要放弃《纽约邮报》，因为法律规定一个人不能在同一座城市既拥有电视台又拥有报纸。尽管《纽约邮报》在经营上没有产出多大利润，但默多克对它几乎到了痴迷的程度。因为这是他在自己生活的城市里拥有的报纸，而且这座城市是世界媒体的中心。这是一个杂乱、吵闹而且散发着报纸气味的大型报社，也是一个有一定权威的社会团体。默多克在他的一生当中都为此而感到兴奋，它能让他回想起他的童年和凯思。事实上他正是从经营报纸的环境中形成了自己的个性和实力。正如亚历山大·考克伯恩在《华尔街日报》上所评论的，"默多克卖掉了《纽约邮报》，就像是德拉库拉卖掉了他的棺材一样"。

其次，他在把自己的澳大利亚国籍改为美国国籍时也遇到了阻力。《美国通信法案》中规定很明确：一家公司如果它的主管人员由外国人担任，或者它的股东中有五分之一以上股权归外国人所有的话，也就是说如果它是直接或间接由外国人管理和拥有的公司所控制，都不能持有广播电视行业的营业执照。

默多克付出的代价是完全值得的。新购进的资产极大地拓展了新闻集团所能波及的范围。默多克的投资被认为是有史以来传媒行业野心最大的一次冒险。没有人会试图建立美国第四大电视，也没有人企图在全世界创办这样庞大的综合性传媒王国。加上这些电视台，他手中拥有 93 家出版、广播和其他行业的下属单位，总资产达到了 47 亿美元，年收入 26 亿美元。他传媒的覆盖范围达到了全世界讲英语人口的四分之一。

## 理想岛

但首先默多克还必须走过一条成千上万的早期移民所走过的必经之路。两个世纪以来，美国似乎是一个最美好、最繁荣的崭新世界，是全世界人民向往的天堂。这种情况直到今天仍然和 19 世纪一样。到了 20 世纪末，世界上的流动人口比以前任何时候都要多。在第二次世界大战之前，全世界只有 200 万人在进行国际旅行，而现在出国旅行的人数每年有 4 亿人之多。

80 年代初，世界上只有大约 1000 万难民，而到了 90 年代初就增加到了 1700 万。移民的人数也增加了几百万，既有合法移民也有非法移民。对于亚洲人、拉丁美洲人和前苏联阵营里的人民来说，美国是他们寻求移民的首选之地，其次才是欧洲、加拿大和澳大利亚。

现在默多克要做的正是加入美国国籍，去圆他的美国之梦。他于 1985 年 9 月 4 日与众多的新移民一道来到曼哈顿地方法

庭、其他普通移民都穿着他们最好的衣服在走廊里等待着仪式的开始。后来他们像放羊一样被带进了法庭，手里紧握着那张印有誓词的纸。

鲁珀特·默多克、安娜和他们的孩子17岁的伊丽莎白、14岁的拉克兰和12岁的詹姆斯分乘两辆大轿车驶进了这家法庭的地下车库入口。他们从地下停车场乘坐电梯进入法庭以避开新闻记者的追踪。他们被领到法庭上，那里已经有许多人在等待宣誓。女法官谢莉·克拉姆走进法庭在她的位子上坐定，并就新公民的权利和义务发表了热情洋溢的演讲。据澳大利亚报纸的记录，默多克在纽约时间1985年9月4日把手放在胸前向美国国旗宣誓效忠，从此放弃了澳大利亚国籍而成为一名美国公民。

这次仪式后，《纽约邮报》开辟专版刊登了默多克一家在正式改变国籍之前同克拉姆法官握手的照片。从法庭上出来后默多克钻进了一辆轿车，安娜和孩子们进了另一辆。前来采访的记者大多数都来自澳大利亚，他们带着受挫的心态追逐着默多克的汽车。“美国公民默多克！向澳大利亚说句话吧！鲁珀特，不再是澳大利亚人了你有何感想？再见了，邦迪海滩！”开始时默多克的车队似乎即将远去，但他们突然遇到一个红灯而不得不停了下来。一名澳大利亚电视记者冲到默多克的轿车前，默多克的车窗紧紧地关闭着。这位澳大利亚人拍打着车顶迫使那位美国人从里面打开了车窗。默多克冲他微笑了一下，他的汽车随后疾驰而去。

安娜·默多克不像他那么谨慎小心，她的车窗一直敞开着。许多麦克风伸到她的面前，记者们追问她对她的丈夫改变国籍作何感想，她说：“我为他感到非常高兴。”

其他人则被激怒了。《每日新闻报》专栏作家吉米·布莱斯

林把默多克描述为一个无孔不入的人。“他认为纽约是一个缺少感觉的城市，就像是一个失去了味觉的人不能品尝一样。他为这个大都市提供的报纸头版头条往往是关于杀人蜂之类的消息，里面的内容充斥着戴手铐的黑人的照片。他把这些关于谋财害命的报道称为新闻。”布莱斯林认为默多克的行为刺激了这个城市的种族仇恨行为。“我们这里是一个多种族混居的城市，而他却大张旗鼓地用种族问题来促销他的报纸。在这个城市里，我们比默多克更有权拥有一家电视台。”

威廉·萨法尔的看法与布莱斯林很相似。他知道默多克正是美国想要吸引过来的那种企业家，他能创造出更多的就业机会、纳税并向强权政治挑战（事实上批评默多克的人指责他总是与当权者相互勾结，他从不去得罪他们）。他成为美国公民难道不是受权力欲望的驱使吗？萨法尔认为事情无疑正是如此，但他发觉默多克站在民族主义者的对立面。“他是一个多国籍人物，是真正的世界公民。他的家在伦敦、纽约和悉尼，但他自己却不受任何统治者的约束。”

芝加哥专栏作家麦克·罗伊科认为默多克的报纸对谁都不适合。他质问，为什么默多克那么容易就取得了美国公民身份，而那些贫穷的墨西哥人和海地人却在边界上和大风大浪的海面上被遣返回去。而且他也并不是从共产党国家或暴政国家逃出来的人。“他甚至没有一项能服务于社会的技能，他是一个以贪婪地捞取钱财、权力和地位为职业的人。”罗斯科认为，默多克人生的惟一目标是变得更富有和更有权势。他是一个得意忘形的暴发户，一个榨取美国工人血汗的吸血鬼，一个忘恩负义的小人，一个谎话连篇的人。他显然是一位让美国人民瞧不起的人。罗伊科在他的文章中写道：

在他内心里（如果他还有心的话），默多克认为我们都是笨

蛋，因此他才专门出版那些愚蠢的报纸，他认为我们只能明白那么一点。所以，如果让默多克成为美国公民，而把那些在受迫害和饥饿的死亡线上挣扎的人遣返回去，那么我们就应该把自由女神像做一点改动，把火炬拿掉，让自由女神举着的手伸出一根中指。

这件事从政治的另一个角度看来与上面的观点截然不同。在里根当局内部，默多克的行为受到了广泛的欢迎，最高兴的是联邦通信委员会，它在主席马克·福勒的率领下坚定地执行着里根总统倡导的改革。

在默多克看来联邦通信委员会不可能会有比福勒更好的主席，他们是志同道合的朋友。因为他们都极力赞同市场自由化政策并对各种陈规陋习不屑一顾。福勒敬佩默多克我行我素的性格，支持他建设新的电视网的愿望。实际上他尽了最大努力帮助默多克扫清障碍。默多克后来称他为"通信革命的先驱之一"和"里根任命的最佳人选"。

福勒在1988年里根竞选总统时是一位43岁的电信行业律师，里根上台后他被任命为联邦通信委员会主席。他在他的办公室里保留着一顶毛泽东时代的军帽，上面还缀着一颗红五星。每当有官员提出他认为"具有集体主义思想"的建议时，他都会把这顶帽子戴在那位官员的头上。他是一位坚定地执行里根政策的人。他认为自己的使命就是修改或铲除那些半个世纪以来形成的已过时的法规。他的对手往往是那些关心广播事业的公共利益团体。他们把他看作是"一个不守规矩的修道士"。在他担任联邦通信委员会主席的4年中，该委员会让许多广播行业的法规得到了自行修正，放宽了对广播和电视的限制。它批准直播卫星的使用，并把单人拥有中短波和调频广播电台以及电视台的最高限制数量从7个提高到12个。最后一项变化对于

资本城市公司吞并美国广播公司和默多克兼并都市媒体公司的行动来说至关重要。

福勒认为默多克是一位敢于向旧制度挑战的人。他会给这个行业带来新的机遇。如果福勒的主张全都能实行的话，默多克甚至不用加入美国籍就能拥有那几家电视台。福勒认为既然没能阻止他收购美国的报社，他也可以把这个自由从印刷行业扩展到空中。

福勒极力推动该委员会紧跟技术革命的脚步。但是计算机和电子通讯技术的突飞猛进使他们无法进行单纯的调整。福勒的委员会有时在那些私营企业的行业争端中只能扮演旁观者的角色。甚至连有些委员也认为，他的有些做法太过分。该委员会五个头目中年龄最大的詹姆斯·奎耶警告说："联邦通信委员会不是专门为那些炒作广播电台的投机分子服务的。"

默多克和克鲁奇一起对奎耶进行了正式拜访，并向他通报了准备收购的事。奎耶后来说他喜欢上了默多克，说他讲话时轻声细语却很具有说服力。他认为默多克不是在炒作都市媒体公司。他后来说："联邦通信委员会很高兴看到，一名澳大利亚人变成了一位在广播电视行业卓有成就的美国人。"

默多克此时并没有把自己当成一名美国人，而是当成了一位国际公民。他的目标是向全世界所有的权力集团施加自己的影响力。他认为他的责任，或者至少可以说他的义务，是向他的帝国所延伸到的地区宣扬以市场自由化为主要内容的美国之梦。

世界各国正在步入知识经济时代。到80年代末，美国一半的工作岗位都与各种形式的信息产业有关。在有些发展中国家如苏联和非洲的撒哈拉周边国家，即使连最原始的广播电视手段也得不到正常发展。有些人说广播电视代表着一个民族的尊

严，有些人说它能让民族自尊变得不那么重要，但默多克和福勒都相信广播电视向全世界的传播本身来讲是件好事，但不能忽视以下两方面的问题：一是它对民族尊严的威胁会引起一些人对它的戒心，尤其是在伊斯兰世界。二是它会吸引更多的人涌向世界的中心。在未来若干年中，将有大量人口涌入美国和西欧，引起这种现象的罪魁祸首就是广播电视。

在澳大利亚，默多克改变国籍的事给一些人带来了情感上的冲击。而默多克自己则强调说："我不会让我与澳大利亚的联系受到丝毫影响，我对澳大利亚还怀有同以前一样的感情，如果我不得不再次改变护照的颜色，我当然还会选择澳大利亚。"

安娜·默多克也同样因为她丈夫放弃了澳大利亚国籍而陷入烦恼。她后来说："我感到很震惊，我从未想到过他会这样做。这时我才明白他的野心究竟有多么大。"

而她也有了自己的野心。在他丈夫改变国籍之际，她由于出版了自己第一部小说《她的偶像》而引来关注的目光。这本书讲的是女人在男人的世界里靠勇气而生存的故事。她在这本书中倾注了自己的感情。书中描写两姐妹生活在以男人为主构成的世界里，她们总是害怕失去自己的自主权。安娜笔下的女人个个感情丰富，而男人们则大都缺乏进取心。

年过不惑的安娜·默多克此时仍显得非常漂亮。她穿着很优雅，神情中透着自信。她的口才很好，很明显她的生活令她非常具有独立性。在她出版这本书之后，许多评论家都说虽然默多克的知名度极高，但他的家庭生活却鲜为人知。她说他们很看重自己的隐私。"我们有自己的主见，我们不需要别人关注的目光。我也不想成为整天出席宴会的人和整天上街购物的人。我也不想成为抛头露面的慈善家。人们既可以接近我们也可以不理会我们。我们更愿意人们少和我们来往。"显然他们有能力

保护这个家庭不受默多克办的报纸的伤害。

她不得不回答许多关于《太阳报》的问题。她以非常坚定的口气告诉《华盛顿邮报》说"我们是好人"。她说那些批评对他们这个家庭来说并无妨碍。"我们知道他是什么样的人,与他共事的人也知道他是什么样的人。当然他也有仇敌,但他从不受人欺负。他是一个非常善良和有道德的人。我们也是这样教育孩子的。"

安娜在维护丈夫方面显然是很有经验的。1976年她告诉《时报》:"他很容易被人了解,他本人要比他看上去的样子强得多,我知道在会议上他有时很强硬。我想你们也许会认为我比较温和一些,但我能够用另一种方式达到与他的强硬同样的效果。他有时往往很冲动,有时他也会为他的行为而后悔。"

"他不是一位非常有耐心的父亲,"她说,"他也并不十分严厉。但他即使在家里也显得很生疏。我们的小儿子詹姆斯有时问我,'爸爸是不是越来越聋了?''不,'我说,'他只是没有在听。'"

她的孩子们有时抱怨默多克,时常把他的争强好胜带到与他们的游戏中。但不论如何默多克是一位热爱家庭的人,在他有时间时他喜欢带孩子们进行夏季野营探险,或在冬天时到阿斯班山滑雪,他们在那里买了一栋房子。

80年代中期,安娜在纽约居住时认为孩子们已经长大,她决定为自己做一些事情,使自己成为更多一点的安娜和更少一些默多克夫人。她也需要克服孤独感,因为默多克大部分时间在世界各地忙来忙去,而且即使他在家时也总是与电话为伴。"我是不是在抱怨成为名人的妻子?"她说,"但我并不想这样做。我为什么不主动利用这些时间呢?"

从70年代末到80年代初，她先是在福特汉姆大学学习神学，后来又在纽约大学学习文学。同纽约社会名流的其他妻子们一道，她参加了由前《泰晤士报》文学副刊主编约翰·格罗斯主办的文学讲座。她开始写一些短篇小说，但她说默多克对她的批评实在太可怕。她说："他简直不像是我的丈夫、好友或别的什么人，对于我真正想做而又不得要领的事说了那么多令我受伤害的话。这些话对我毫无帮助，只能使我再也不想碰它。"

尽管缺少默多克的支持，她还是决定在40岁到来之前写完一本书。她决定在该书完成之前不让他看到任何东西。在她40岁生日那天，这本书虽然没能出版却已开始打印。她终于把它交到了默多克手上，他一口气把它读完了，鉴于他的注意力总是集中不了多久，她为他的反应而感到高兴。

这本书受到了人们普遍的欢迎，但有些评论家对其中的有些过于直接的性描写感到吃惊。安娜告诉《星期日时报》记者菲利浦·奥克斯说，那些对她来说太难了一些。"我是一个怕羞的人，但我想在描写妇女对事物的感受时尽量诚实一些。如果写到卧室门前就止笔的话就无法区分爱情和色欲之间的差别。但是对一名女作家来说很难使用那些关于男性身体某些部位的称谓。女性如果使用那些名词和动词就会使自己显得轻浮。"

墨尔本《时代报》对她这种进退两难的状况表示了同情。它在刊登了对她的专访之后特地摘录了书中的一些段落。安娜在克服了羞怯之后写道："他们从对方身体上滑上滑下，他们的手、胸、脸、嘴唇和臀部相互摩挲。他们沉浸在这种气氛当中，直到他说'现在就来吧'。他们终于开始了。"

"他用牙齿咬着她左边的乳头，他们搂抱着滚在了一起。他

的手停止了在她身体上下游走而紧紧抱住了她的臀部，到了他进入她的身体之后再也无法松开的时候她喊出了声，‘哈利，哈利，我们终于这样了’。”

她把这段文章拿给了鲁珀特看。

“谁是哈利?”鲁珀特问。

“是你，亲爱的。”她说。

# 第七章

## 瓦平

默多克在生意场上进行过的无数次战役中，最激烈的莫过于1986年年初到年底在伦敦多克兰的瓦平同报业工会进行的斗争。

1985年底，兼并福克斯公司和都市媒体公司给默多克带来的债务让他觉得，他必须从他的英国奶牛们身上挤更多的奶来。《太阳报》、《世界新闻报》和《星期日时报》的收益一直非常好，但默多克知道它们的利润还能更多一些。

此时此刻他需要的是保持效益的稳定性和引进新技术。对于默多克和其他出版商来说，新技术意味着“只敲击一次键盘”，记者们和广告部门工作人员利用这项技术，可以不用排版人员的帮助给版面添加文字。

1982年，他开始在远离舰队街的伦敦东区的瓦平建设一座新的印刷厂。最初想把它建成一座非常现代化的印刷厂，版面仍在伦敦市中心制作，记者们可以不必往返于报社和印刷厂之间。但工会却坚持如果他们搬到新厂区工作，舰队街的老规矩也将随他们一道过去。

80年代中期所有的报纸都遇到了财政紧张的局面。每日电讯报业公司的经济状况尤其恶化。同默多克一样，他们也在舰队街以外建了一座新的印刷厂。到了1985年，这家公司已经处于破产的边缘，它的业主哈特威尔爵士被迫找到了加拿大企

业家康纳德·布莱克请求援助。

默多克喜欢引用《泰晤士报》专栏作家伯纳德·列文的一句名言，他说舰队街的报纸是在受到疯人院一样的严格保护环境下生产出来的。有一次他抱怨说，在他的王国里，在圣安东尼奥雇了4个人，在芝加哥雇了5个人，在纽约和悉尼各雇了6个人，而在伦敦则雇了18个人！他们的薪金全都比全国平均值高出一倍以上。

1985年新年刚过，默多克决定打破工会的束缚。这是一个强硬的决定，但是他的王国要靠来自英国的资金维持运转。此时《泰晤士报》的发行量正稳步攀升，接近了《卫兵》报的近50万份的发行量。但要想印刷更多的报纸，他还需要在格雷饭店路再增加70个工作岗位，为此他每年要增加100万英镑的支出。默多克终于一改小心谨慎的作风把对工会的愤怒之情发泄了出来。他批准了把报社搬迁到瓦平地区的计划，并在不久之后开始落实。他想与单一的工会签订合法的无罢工协议，按照该协议，资方只有权雇用某一个工会的会员，资方有权雇用和解雇员工。记者和电话促销员们将直接从电脑统计数字中获得收入。换句话说，工会将放弃他们坚持了40年的权利。管理层要求得到改变现行规定的权利，从而使自己能真正进行管理并给自己留下退路。

默多克采取了两条腿走路的方针，一方面公开与现行工会进行谈判，另一方面悄悄在瓦平加紧工厂设备的安装。他要生产的不仅是伦敦一份新的日报，而且还包括默多克在该国全部4份报纸。

在瓦平，默多克作出的第一个决定是为其安装电脑系统。默多克尽管对科技进步十分感兴趣，但他本人几乎连一个灯泡都不会换，连安装一根保险丝或把盒式磁带放进录音机这样的

事情都没做过。也许正是这个原因，他对别人在使用新设备时犯错误给予了很大的宽容。对他个人来说，他喜欢那种最常见的专为报业而制造的台式电脑系统。这是一种名为阿泰克斯的电脑，最初由三人在纽约的一间阁楼里制造出来。后来柯达公司花了8000万美元买下了这项技术，并把它推广到全世界500多家用户中，它们在美国报界应用得非常普遍。

1985年2月，默多克与阿泰克斯公司达成了一项秘密协定，在瓦平安装一套至少可用于四种报纸的这种系统。阿泰克斯公司从它驻美国各地的办事处挑选了几十人组成一支工作组。他们开始陆续抵达伦敦，并且不动声色地住进了贝尔格拉维亚和切尔西的一些房子里。阿泰克斯公司在伦敦成立了一家独立的公司，新闻集团也组建了一个小公司，这两个不出名的小企业进行着无声无息的合作，丝毫没有引起新闻界的关注。新闻集团甚至让阿泰克斯公司从别的美国公司购买了大约300万美元的额外设备，如排字机和图片照相机，并把它们通过同一条秘密途径运到这里。阿泰克斯公司采用了另一种与平时不太一样的运输方法，他们在货物包装上涂了一层油漆盖住了公司的名称。这支工作组在伦敦东南一座建成后从未使用过的工棚内施工，他们称之为"船舱"，他们就是在这里开始安装这套系统。

默多克坚持对他自己公司的人保守这个秘密。主要管理人员会议总是在伦敦不同的饭店举行，通常没有记录，也没有事先公布会议的议题。

5月初，正当默多克在美国决定收购都市媒体公司之际，在伦敦的"船舱"里完成了整个出版系统的组装工作。它又被分成了两个部分以便装入箱子里。外人禁止进入印刷厂，三辆大卡车开进"船舱"，装上这些木箱并把它们运到瓦平。进行组装的那间屋子就像是圣坛的中心，只有极少数知道默多克意图的人

在场。到了6月份第一周结束时，整个计算机系统已经安装就绪。

默多克把瓦平一座废弃的工地改变为放满崭新电子设备的现代化工厂。他十多年前买下此地时，刚好赶上这块地皮以低廉的价格出售。这里原先装油的储罐现在已经被清理干净，并装进了足够使用三个月的油墨。每样运进来的东西都被遮盖得严严实实。最大的问题是纸张，车队进来时每辆车上只有一名司机和一名经理。到那一年的年底这里已经储存了大约4000卷新闻纸，这显然太少了，只够这个印刷厂用一星期。最困难的是决定让谁来管理这些机器。默多克和马修斯决定从一家电子行业工会找人。这家工会开始在南安普顿找人签订为期6个月的合同，他们每天要往返上百英里到瓦平来工作，并且都发誓要为他们所见到和所做的事情保密。他们并不知道阿泰克斯电脑系统的功能有多么强大。令人惊奇的是他们自始至终一直没能知道这件事。即使在舰队街有流言蜚语说默多克可能在背地干一些可疑的勾当时，也没有人能知道他的真正意图。

然后默多克又决定搞出一套全新的发行体系——用卡车而不是用工会控制的火车。卡车本身是由他的澳大利亚朋友加合作伙伴托马斯国内运输公司提供的。默多克为购买这800辆卡车和厢式小货车花费了700万英镑。

同平时一样，默多克总是乘坐康科德航空公司的飞机往返于太平洋两岸。他在旅行时经常有一位华人助手邓文迪陪同，他的这位助手几年来一直是他经营活动中的核心人物，但她所起的作用似乎并不明显。

随着瓦平印刷厂的开业在即，新闻集团开始担心高层管理人员的安全。主管人员向当地警察通报了这样的情况："我们中间有人可能会成为恐怖活动攻击的对象，请密切注意那些可疑

或不安分的人。”他们得到建议避免活动的规律性，在家里他们把门窗紧锁，并移栽一些树木或灌木以增加隐蔽性。默多克还建议他们要警惕汽车炸弹和邮件炸弹，不得保留任何信件和文件，在电话里不得谈论重要事务。

1985年的最后一个季度，印刷工会开始准备做一些调整，但此时并没有十分紧张的气氛。他们相信主动权仍在自己手中。默多克由于在美国收购了那些资产，估计承受不了一次罢工。因为如果罢工的话，就会中断从伦敦流向美国的资金。此时他们还不知道默多克正在准备把他拥有的4份报纸全部搬到瓦平去。

然而在圣诞节前不久，这项秘密策划的关键内容被共产党党报《晨星报》泄露了出去。它的依据是新闻集团的一名律师在一封信中所做出的详细描述，他说最佳方案是不再使用伦敦的所有员工。“最省钱的办法是趁罢工和其他行业活动之机开除所有的雇员。”罢工者本身就违反了合同，因此可以立即被开除，他们无法得到解聘补偿金，也不会因无理被开除而进行投诉。“但前提是全部罢工者都要被开除，一个人也不能被重新聘用。”

现在的局势已经非常严峻，但印刷工会仍不敢相信默多克不用他们就能够印出全部4份报纸。

1985年圣诞节过后，默多克去了阿斯班滑雪。在新年的早晨他飞到了伦敦。他对即将在瓦平展开的斗争准备了4个星期。新闻集团宣布他将主持与伦敦《邮报》的谈判，这家刊物据说将在3月17日开始出版。

1月19日，《星期日时报》在瓦平印出了一份特殊的副刊，它刊登了题为“舰队街的未来”的系列文章，其中有篇文章透露，默多克在接受采访时坚持说，他们与工会之间并没有发生冲突。他说：“他们拒绝到瓦平工作，而我们的协议是在现在的工厂基

础上签订的。我们在世界各地的印刷厂都有工会存在。新闻集团是世界上拥有工会会员最多的出版业公司。”他一再重申，瓦平生产“不止一种”报纸。工会此时才意识到他们的防御武器这次失去了效力。如果他们聪明的话他们就不应该轻举妄动，默多克就会同时向舰队街和瓦平的人支付工资。如果他们举行罢工，默多克可以立即开除他们，从而免于支付他们4000万英镑的解聘补偿金。工会明知如此，然而他们还是通过表决的方式决定举行罢工。

此时默多克再也不想做出任何让步。“太晚了，”他说。这时瓦平的围栏上已经安装了从德国购进的布满尖刺的铁丝网，厂房四周增派了守卫。他们向当局通报了整个事件，据说撒切尔夫人对默多克的计划表示赞赏。警察封锁了街道两旁的胡同并演练了打击盗窃的战术，以保障每晚进出瓦平的卡车畅行无阻。本来警察的职责只是保障公路上交通的畅通，但默多克幸运地在上层有朋友，如果是工党执政的话，他所得到的支持就会少得多。

1985年最后几周到1986年最初几天的时间里，默多克可能留在瓦平。为了让他的4份报纸有朝一日在这里开印，很多人在这里日夜忙碌着，他总是不停地哄骗、恐吓和奉承这些人。“太刺激了，不是吗？太让人激动了。”他在情绪高昂时往往会这样说。在他情绪低落时，如果因为有些事情出了问题，他就会叫喊甚至骂人，“给我弄好点，你们这些不求上进的家伙。你们让我丢了面子。”现在关键的问题是编辑记者们会不会也像他们这样。

## 舰队街

进驻瓦平而不带走原有的印刷工人不是什么太大的问题，

但如果搬到那边后没人给报纸版面写东西问题就严重了。全国记者工会要求记者们在报社与印刷工人工会之间达成协议之前不要前往瓦平工作，这项指示传达到了行业内所有的人。1月22日，《太阳报》和《世界新闻报》的记者们通过投票表决决定，他们将遵守工会的指示。后来管理层与印刷工会之间的谈判破裂，印刷工会决定从1月24日晚上开始举行罢工。

这次是在报业历史上为数不多的真正权力掌握在记者手中的时候之一。他们作出任何决定都很为难。最终他们当中出现了分化，一部分人对默多克表示怀疑，另一些人对印刷工会感到不信任。

默多克挥舞起了他的胡萝卜加棍棒，如果记者们同意去瓦平工作，他们的待遇将会得到大幅提高，否则他们将被视为参加罢工而遭到开除。这项最后通牒的合法性很值得怀疑，很多记者被它的语气所激怒，看来似乎默多克早在发生这些事情之前就背叛了记者们的利益，并且根本看不起他们。如果默多克亲自向记者们讲一次话，让他们感觉到他在关心他们，这种不愉快的情绪多半就会消失。但是事情并非如此，默多克的老朋友、当时任新闻集团顾问的爱德华·皮克林爵士后来指出："问题就出在人们都认为鲁珀特是一个超级懒虫。"

在鲍维里大街，凯尔文·麦肯齐召集《太阳报》记者召开了一次会议。会上他做了令人震惊而又充满激情的讲话，呼吁记者们不要与印刷工会同流合污。他们都不太高兴，但最终却表示同意前往瓦平工作。《世界新闻报》也作出了一项同样的决定。

在格雷饭店路，《泰晤士报》新任主编查里·威尔逊为了没有及早告知记者们实情而向他们道歉——提前告诉他们是件不可能的事。"今晚风暴就要来了，"他说，"我们只有克制自己，从长远打算才能使《泰晤士报》继续生存下去。这份报纸今晚将消

失,但这种事情不会再有了。星期一出版的《泰晤士报》将是我们星期天在瓦平编写和印刷出来的。我也并不是在这里求你们过来帮助我们。"那些不去的人将被开除。记者们都犹豫了。与此同时印刷工会仍在呼吁他们加入罢工者的行列。

此时默多克整天都呆在瓦平。这位业主兼总裁穿着一条旧裤子、一件羊毛衫和一双旅游鞋,他指挥着整个行动,每件事他都亲自过问。他不停地到处奔走、喊叫、责骂和夸奖,就像是一个首次组装复杂玩具的孩子。他们没能在星期五晚上出版《太阳报》和《泰晤士报》。星期六他决定让星期天的报纸恢复出版。《星期日时报》和《世界新闻报》的文章是由已经同意变换工作地点并提早被部门经理悄悄安排到这里的记者们撰写的。那个星期六的晚上8点钟,默多克站在一群部门经理面前按下了使报社重新运作的按钮。每个人都鼓掌欢呼。

那天是1986年1月25日,在这天晚上,新闻集团在没有任何行业工会的帮助下出版了400万份报纸。这些报纸被用卡车而不是用工会控制的铁路运到了全国各地。瓦平的变革由此拉开了序幕。

星期天在布鲁姆斯巴里的一家饭店里,《泰晤士报》记者们集会并进行了激烈而愤怒的争吵。有大约50名《泰晤士报》记者已经前往瓦平为星期一出版的报纸做准备。他们受到同事的一致谴责。但在那天晚上他们经过更加激烈的辩论之后进行了投票表决,以三比一的结果同意前往瓦平。许多记者都掉了泪,没有一个人能高兴得起来。

第二天上午,1月27日星期一,《太阳报》在头版刊登了题为"新的太阳今天升起来了"的文章,下面的副标题宣布"我们打败了罢工分子",文章的开头为"早上好,不列颠",并且指出该报是在战后最大规模的印刷工人罢工的情况下生产出来的。《太

阳报》还说默多克为此兴奋不已。《泰晤士报》也说他终于松了一口气，并为这次行动的成功感到欣慰。

现在该轮到《星期日时报》了。在默多克的所有报纸中，《星期日时报》是最具独立性的一家，也是主编权力最大的一家。自从他任命安德鲁·尼尔接替了弗兰克·贾尔斯之后，尼尔毫不掩饰他倾向于继承哈里·伊万斯时期开创的自主经营的思想。尼尔在星期天的会议上宣布："我将同你们一起去瓦平。"许多人对此简直难以置信，他们以前曾听到传闻，说尼尔从一开始就积极投身于搬迁瓦平的行动，但他们并不十分相信，直到现在他们才知道那的确是真的。

那个深夜，尼尔手下的记者们以微弱多数的表决结果同意前去瓦平工作。在默多克的四家报纸中总共只有 60 名记者坚持不愿听从他们的安排。其他人都去了，尽管其中有人也后悔他们为什么不再坚持一下。他们意识到，他们自身对默多克和他的报纸来说是多么的重要。他们本可以再给那些工人更多的同情，他们也本可以要求更多的工作时间或者说更多的工资。

## 瓦平

最初工会纠察队没有很快到瓦平来捣乱，但不久之后形势明朗起来，默多克在向英国工会发起自 1984 年、1985 年政府强行压制煤矿工人罢工以来最严重的挑战，而且显然他将在这场斗争中得到来自政府的全力支持。

第一次来到这里的记者对他们的新工作环境感到震惊，装上了铁丝网的围栏、巨大的铁门、强力照明灯、大量的卡车车位以及耸立在院子中央的印刷厂房。在它的旁边是《泰晤士报》和《星期日时报》低矮破旧的办公楼。旧房子里每张办公桌前都摆放着崭新的阿泰克斯终端电脑，还有一批来自美国的年轻女子

担任培训教师。开始时非常激烈的内部纷争现在开始逐渐平息。

近5000人的罢工队伍从一开始就对此感到绝望。用行业内的话说，这场斗争在开始之前就已经结束了。默多克在得到首相强有力的支持后，根本没有把他们放在眼里。

到1986年，撒切尔夫人把她对劳工法的改革看作是她最大的成就之一。她让资方在同工会的斗争中拥有了两个武器——无记名投票和对工会纠察的严格限制。但无论如何，很少有雇主能从拥有解雇罢工工人的权利中得到好处，他们更愿意在争端得到解决后仍然保留原有的那些员工。默多克不是这样的，他的员工已不再是罢工之前的那些人了。默多克很好地利用了这条法律，他的精明令国内其他雇主望尘莫及。

默多克可以依赖于政府提供的支持，特别是可以得到警察力量的支持，印刷工人们却无法指望工会能帮助他们做些什么。也许他们认为靠自己的技术还能找到饭碗，但却失去了固定收人，而且得不到任何同情。他们多年来一直忠实于工会也忠实于他们的雇主，而全国的工会会员拒绝支持他们伦敦的伙伴来封锁默多克的报纸流通渠道。

默多克为了保护瓦平而从物质上到法律上做了精心的准备，使得罢工者毫无还手之力。他们随后要求重新工作，但默多克不准备给他们这个机会，主要是因为钱的问题。4月初，他提出把他在格雷饭店路的印刷厂送给工会来出版他们自己的报纸，但最终却不了了之。

此时瓦平附近的马路一直被封锁着，连当地居民也不例外。在夜间，十字路口一直同步为进出这里的卡车开绿灯。但是5月3日晚还是在厂区外面发生了暴力冲突，有250多人在这次事件中受伤。

接下来的那个周末，暴力事件又一次发生了，形势非常严峻。看来新的机械化生产无法与任何形式的工会纠察行为并存。5月26日，默多克从纽约飞到这里同全国工会领导人进行了一次秘密会谈。他告诉他们，他无法容忍他们对瓦平的骚扰。“我刚刚从梦魇中解脱出来，我不想再回去。”他说，最后他提出支付总额为5000万英镑作为解聘补偿金。

当晚他就此事接受了一家电视台的采访。他说：“我们本来没有义务付这些钱，我们只不过是想早日结束这场争端，我为此付出的代价已经够高了。”

6月6日，工会伦敦分会拒绝了他的建议。默多克把他们的决定称为“二次自杀”。第一次是公司首先发动罢工。印刷工人们现在失去了一切，他说，“没有了工作，得不到认可，失去了钱。”

流血冲突因此持续了下来，默多克成为近年来最受英国左翼政治势力憎恨的人。对于许多人来说，他是代表着撒切尔政府推行的改革方案中冷酷无情的一面。他早已被那些无党派文化团体看不起，现在的形象就更差了。工党在全国范围内的权力机构禁止他的报纸进入大学校园，工党领袖拒绝接受他旗下的报纸的采访。丑化他的模拟像随处可见。有一个抗议组织名为“反默多克妇女组织”，在瓦平举行示威游行，她们高呼：“烧，烧死这个狗杂种。”默多克表面上对此事看得很淡。他说：“这只是件地方上的事，人们过于冲动了。人们在冲动时很自然地会把矛头对准某个人。”而在私下里他证实，他很不喜欢英国人这种外强内虚的态度。

对他来说更严重的是瓦平的记者们的大量流失，尤其是《泰晤士报》和《星期日时报》。有些人离去的原因是他们忍受不了主编强加于他们的政治观点，其他人早就感觉到为默多克工作

不舒服,工作地在瓦平这件事是压垮骆驼的最后一根稻草。

许多人希望在《独立报》找到新的工作,它是三名原《每日电讯报》的记者准备在秋季首发的报纸。新报纸承诺将名副其实。到了7月,它的115名记者的三分之一来自瓦平,还有许多人也想跟过去。

默多克对记者们的大量流失感到头痛,他给那些留在瓦平的人大幅度加薪,有些记者接受了他的好意,有些仍然离去了。

默多克的胜利虽然将会给舰队街所有管理者带来好处,但其他报纸却迟迟不表示对他的支持。《观察家报》甚至建议工会继续给默多克施压,它还拒绝刊登一则《泰晤士报》长期撰稿人伯纳德·列文的采访。《每日电讯报》拒绝刊登一则新闻集团的广告。

1987年1月,默多克以6000万英镑为代价最终解决了与工会的纠纷。那些钱分下去的时候,罢工者只得到默多克最初提出支付数额的一半。对默多克来说这是一个给他带来极大荣耀的胜利,而且他所付出的代价极低。他可以自豪地声称,他依靠自己个人的力量打破了工会强加在这个行业的束缚,并为整个舰队街赢得了自由。

据德莱克斯·伯恩汉姆会计师事务所的估算,默多克在伦敦的四家报纸在舰队街时价值3亿英镑,搬到瓦平后的价值高达10亿英镑。到1986年底,瓦平和格拉斯哥每周生产的报纸达3300万份。默多克把印刷工人的人数从2000人减少到只有570人;132人在发行室给报纸打包,这项工作以前曾雇用1469人来完成。据说印刷厂每周能创造200万英镑的利润。全世界的金融家都佩服他的果断和取得的成就,他们的赏识对默多克来说非常重要。他说:"金融界、工业界和许多其他行业都注意到了我们能够改变舰队街的行业环境。我为此而感到自豪。"

他可以公开地声称,瓦平给英国新闻界带来了"白银时代"。

他指出:“《独立报》非但没有给瓦平带来厄运,反而成全了它,因为我们成了左翼和工党公开的敌人,另外温和派也不喜欢我们,我指的不是自由党和社会民主党。”

在瓦平发生的事对英国工人运动来说是一次战略性的失败,对撒切尔主义来说是一场胜利。从这里产出的利润将像血液一样流入默多克在全世界的整个帝国的血管。

# 第八章

## 墨尔本

1986年12月3日清晨,默多克再一次来到曾经属于他父亲的具有悠久历史的墨尔本《先驱报》报社的办公大楼。他告诉该报总经理约翰·达尔森,他正准备收购这家公司。在天黑之前,《先驱报》和《每周时报》董事会宣布支持默多克的这一行动。由于《先驱报》是一家晚报,它最先用专版和头版标题宣布了这一消息。当天晚上,默多克在他的母亲陪同下召开了一个新闻发布会。他说他在《先驱报》受到了圣诞老人般的欢迎。当他谈起他是在感恩节期间在美国作出购买该报的决定时,有位记者问他,这是不是他吞下的最大一只火鸡,他笑了。默多克承认他准备做这笔交易在很大程度上是出于感情上的原因。有人问他这样做的动机是什么,他回答说:"是它的挑战性。它曾经让我伤心过,如果不去理会这种情感就太不应该了。"

他和他母亲在《先驱报》大楼的门厅里合影留念。后来他母亲说:"鲁珀特是我丈夫在现代的翻版,他的性格和他父亲非常相似。"

"鲁珀特是一个喜欢感情用事的人,但是他对每件事都会投入感情。我很高兴他在他的职位上干得很好,这也正是他父亲所期望的。他父亲去世得太早对鲁珀特来说是一个挑战,他在潜意识里想证明自己的价值和对得起他父亲对他的信任,也许这就是他成功的秘密。"

其他一些人指出，如果默多克能做成这笔交易，他将控制澳大利亚各大城市全部主要日报和全国日报总量的60%。澳大利亚人为什么能容忍这样大的权利被控制在一个人的手中？难道仅仅是因为他想证明自己没有忘记父亲的幽灵吗？此时在澳大利亚，对默多克的野心感到惧怕和反感的人比以往任何时候都要多。

澳大利亚政府向默多克发出了预先警告，他们可能要对现行广播行业的政策做一些修改。用当时任政府财政部长的保罗·基廷的话说，政府要让媒体业主在报纸出版业和电视业之间作出选择。在澳大利亚，默多克当然会选择报纸出版业。

默多克是在赴阿斯彭度假时开始产生这个念头的。在他休假的这几十天中，他每天都会给他在纽约和澳大利亚的公司打一两个电话。11月29日星期六，他结束休假回到了洛杉矶，他的秘书带着他的新护照从纽约前来迎接他。默多克乘民航飞机从洛杉矶直飞墨尔本，他住在摄政饭店里策划了他的阴谋。

由于他的国籍已经发生了变化，默多克为了保留它在悉尼和墨尔本的10频道电视台而进行了艰苦的斗争。他在建设他的国际化传媒帝国的过程中总是遇到国籍问题，原因在于他所涉及的是电视行业。政府把电视看得比报纸更重要一些，而且拥有电视台的代价中包括迎合公众兴趣所需投入的资金。自从默多克决定成为美国人之后，澳大利亚广播法、媒体状况及政治环境都发生了一些变化。

1979年当他设法收购10频道电视台时，澳大利亚广播法案规定，如果一家电视公司15%以上的股份属于非澳大利亚居民时就不能持有营业许可证。工党那时曾努力证明默多克不是该法案中规定的澳大利亚居民，但默多克运用他个人强大的自我保护力抵挡住了来自一个大型政治团体的攻击。后来法庭判定

默多克是标准的澳大利亚居民,可以合法地拥有10频道电视台的经营许可证。后来这项法律作了修订,电视台业主可以不必是居住在澳大利亚的人,但他必须是澳大利亚公民。这项对默多克有利的条款是当时他拥有对政府的影响力的有力证明。人们广泛地称之为"默多克修正案"。但是到了1986年的中期,事情变得很明朗,作为一名美国公民,他将不得不卖掉他在澳大利亚的两家电视台。

然而,默多克试图保留它们,他正在以它的中心——好莱坞的20世纪福克斯电影制片公司为基础编织一张环球新闻娱乐网。他认为它们即使算不上必不可少,也是这张网中十分重要的一部分。

在澳大利亚,这被当成了问题的一部分。"我们的交叉所有权规则对他来说是致命的,因为规则禁止默多克拥有遍布全球的报纸与电视。"广播法庭的主席德尔德里·奥康纳说,"它打破了界限。我想默多克当时非常急切地要拥有第10频道。他刚买下了福克斯公司并说这对澳大利亚和美国双方都有很大的好处。这正是我们所担心的——我们不想被美国的东西所淹没。"人们对美国文化吞没一切的担心又增加了。

据报道,澳大利亚总理霍克十分赞同那些支持派克和默多克组织的规则变动。霍克所宣称的动机是"国家和解"——听上去就像默多克是一个主权国家。像美国一样,澳大利亚80年代在债务中越陷越深。资产像扑克牌一样洗来洗去,不断进行重组。一个工业家把这种现象称为"赌场心态"。存在于澳大利亚工党领袖与大亨们之间的"同伴"强者概念,在这个重组过程中扮演了阴险的角色。默多克和凯瑞·派克正是这些同伴中的一员。霍克称派克"我的密友……是一个伟大的澳大利亚人"。相反,费尔法克斯公司和墨尔本先驱公司却被认为不可救药地支

持自由党、反对工党，是旧有统治集团的代表。

当默多克成为一名美国公民后，他的澳大利亚律师就宣布了一项将第10频道广播网的控制权转移给新闻集团的公共股东和一个新托拉斯的计划，目的是将默多克在这两家电视台的个人股权隔离出来，并保持在一个外国人所允许拥有的15%的最高比例之下。在此建议下，一家名为第10频道广播网控股公司的新公司将拥有这两家电视台。

新闻集团建议它拥有第10频道广播网控股公司不到1%的表决权。而且，政府突然宣布媒体所有者要在"出版业王子"和"影视业女王"间做一选择；广播系统内的变化成为了美国交叉所有制规则所模仿的对象。

从现在起，业主想买几家电视台就买几家——但他不能拥有在同一市场的一家报纸超过一半的发行量。

这项计划伤害不到默多克或派克，但它将对墨尔本先驱时代周刊集团和费尔法克斯集团严重不利。先驱报业集团在各家市场拥有日报，这就让它无法发展全国广播电视网。

凯瑞·派克只拥有杂志而没有报纸，所以这些新规则涉及不到他。而对默多克来说情形就不同了。设想他保留第10频道电视台的企图失败了而不得不卖掉它们，那他现在很可能可以卖一个很好的价钱。如果不再有"两家电视台"的规定，那些寻求建立全国广播网的人将面对墨尔本与悉尼两市主要电视台价格的暴涨。一个分析家认为，这些变化将使派克和默多克的电视台价值由8亿澳元增加到18亿澳元。

11月24日，工党内阁最终通过了基廷的提议。在工党决策委员会随后召开的会议上，基廷对先驱报业集团进行了攻击，说如果分散转移先驱报业集团的股本会是一件好事，因为它不是"我们中的一员"。

几星期前基廷就在纽约与默多克共进午餐时告诉了他的计划。默多克后来说这些计划听起来异想天开，他认为这些计划无法在内阁获得通过。基廷还提醒过派克，但没有预先警告过先驱报业集团或费尔法克斯集团。当内阁同意了基廷的计划并对外宣布时，默多克知道这是卖出自己的电视台，成为一个更强大的出版业巨头的最好时机。他从落基山脉阿斯彭的斜雪坡上冲下来，回到澳大利亚去收购先驱报业集团。

先驱报业集团一段时间以来一直是一个易被兼并的对象。它是一个公认的老牌公司，拥有可观的资产和一个小心谨慎的管理层。它的旗舰墨尔本《先驱报》，一直以来都是城里销量最大的报纸，但它的发行量却在减小。集团的首席执行官约翰·达西意识到威胁最有可能来自默多克。现在澳大利亚新闻报道在经济上不再处于强势——默多克的报纸不像费尔法克斯和先驱报业集团那样享有分类广告市场。默多克收入的大部分来自于安塞特航空公司的收益。

达西试图通过与其他公司实行交叉控股来保卫自己的集团，其中总部设于布里斯班的昆士兰出版公司和总部设于阿德莱德的顾问报业公司是集团两家最大的股东。但有关并购的谣言还是充斥于市。

在1986年12月3日早上7点，默多克的澳大利亚总经理肯·考雷打电话给达西，询问默多克能否与他和先驱报业集团主席约翰·戴尔森在上午9点钟会面。“我当然知道是什么事，这很明显。”达西说。

当他进屋时，默多克显得很友好，但他坚持要在下午5点钟得到回复。董事会就此事讨论了一整天，一些人认为他们能够拒绝默多克的报价，但他们不得不考虑他们对股东负有的责任。“这是个残忍的发财机会。他支付的价钱是利润的40倍。”

那天晚上，由于没有更高的报价，董事会建议接受默多克每股12澳元的报价。如此审慎地措词，目的是要调动珀斯商人罗伯特·霍尔姆。在先驱报业集团对外宣布此事后，默多克对新闻界说，他的价钱公平且慷慨。他说如果交易成功的话，他将低价卖掉先驱报业集团在墨尔本和阿德莱德电视台中的股权。在交叉所有权法规下必须这样做，但从经济上讲，这样做对默多克也是合适的。虽然肯·考雷警告默多克，《先驱报》可能无药可救，他还是明确表示要让报纸重新占领市场，让报纸再次成为城里的"上流选择"。

如果并购成功的话，默多克将会在澳大利亚新闻界拥有无可比拟的权力。他的澳大利亚王国本已十分广袤，拥有了先驱报业集团，他就控制了澳大利亚每座首府城市的主要日报；在珀斯、墨尔本和阿德莱德，他具有垄断的权力。默多克的手里将掌握报纸日发行量的75%。他的竞价投标引起了轩然大波，有人关心，有人愤怒。他最大的对手费尔法克斯公司尤其感到受到了威胁。悉尼《先驱晨报》发表社论，警告说默多克要把一个"温和的、管理松散的媒体巨人变为默多克先生的自我扩张和一个管理十分严密的、实现个人野心的工具"。《财经评论》则抱怨："政府正鼓励一种近似的国家垄断行为——在某些地方是一种绝对垄断——这种垄断是一个具有用报纸来操纵政治使之偏向于己的历史的美国公民造成的。"默多克将报道斥为"肮脏的诽谤"。

除去这些批评以外，很明显，政府不打算干预默多克的竞价投标。霍克称旧的先驱管理层"恶毒地反对工党，所以如果默多克先生打算朝我们开火，也会比我们一直忍耐的事要好些"。惟一一个能够插手阻止竞价投标的机构是贸易实践委员会，但它并未这么做。默多克也未立即着手实施此事。

在1986年圣诞节前夕，罗伯特·霍尔姆斯为先驱报业集团投标19.5亿澳元，合每股13澳元。当他把竞价升到每股13.5澳元时，先驱报业集团董事会将报价转托给股东进行讨论。

在1987年1月4日，费尔法克斯公司加入了竞争行列，它没有对先驱报业集团而是对昆士兰出版有限公司提出了报价。该公司在先驱报业集团内部拥有极其重要的24%的股份。这是一个相对省钱的方法，但可能不会对默多克构成压力。费尔法克斯公司为昆士兰出版公司每股竞价20澳元，这已经接近了前一天股票交易日每股17.20澳元的价格。在这样的报价条件下，昆士兰出版公司应该接受霍尔姆斯为先驱报业集团提供的每股13.50澳元的报价。这种条件表明费尔法克斯公司正与霍尔姆斯合作来打击默多克，瓜分先驱报业集团。

默多克以增加每股报价至15澳元还以颜色。

1987年1月15日，霍尔姆斯与默多克做了一笔交易，虽然默多克早先坚持说他不会这么做。霍尔姆斯同意降低他的竞标价格，作为回报他可以用2.6亿澳元购买位于墨尔本的先驱报业集团电视台和花2亿澳元购买西澳大利亚新闻报业有限公司，该公司出版两家报纸——《西澳大利亚》和《每日新闻》。他还可以把他的股份卖给默多克而获得1亿澳元的利润。

费尔法克斯公司又向先驱报业集团提供了另外一个报价，高于默多克的竞标价格，打算瓜分先驱报业集团。然而先驱报业集团的管理层认定这个报价来得太迟了，默多克已经是不可阻挡的了。

默多克最终重新拥有了他父亲当年创下的产业。

当《先驱报》的交易最终敲定后，默多克迅速腾出手来放弃了集团电视台资产，避免广播法庭对他构成的威胁。他把电视台卖给了一家名为"北方之星"的与新闻有关的小型媒体公司。

默多克任命约翰·达西为先驱报业集团主席和首席执行官，并指定自己的妹妹詹尼特·卡尔沃特·琼斯夫人为经理。她成了董事会中的首位女性。她说她与母亲和哥哥一起分享着“来自先驱和父亲亲手所创事物的兴奋”。让《先驱报》获得复苏是一个主要任务。它的发行量一度超过50万份，现在已经跌到差不多23.8万份。“我们打算让它回到墨尔本的发源地。它将是一份权威的、优雅的职业性报纸。”默多克说。《先驱报》将是一份“墨尔本最好的报纸…一份给年轻的中产阶级看的报纸”。

默多克对费尔法克斯公司发起了攻击。埃里克·布彻，悉尼《先驱晨报》的编辑，被任命为先驱报业集团的主编及《先驱报》的编辑。布彻认为自己是一个严肃的报人而非新闻集团传统上的招人喜爱的人。默多克给了他非常大的财务自主权。布彻说他并不害怕那些有关默多克要进行干涉的传言，他发现默多克“具有非凡的才智与魅力”。他开始从费尔法克斯公司中偷挖顶尖报人了。

在1987年7月，默多克正式“启动”《先驱报》，一个耗资数百万美元的广告活动将要启动，报纸出版时间提到了上午10点，这是一项勇敢的行动。在接下来的几个月中，布彻成功地保持了报纸在市场上的上升势头。墨尔本社会各阶层对此表示了赞许。但后来业主与编辑间的关系变坏了，默多克将父亲旗舰产品恢复到他儿时记忆中的辉煌的愿望已无法实现。

## 地球村

在那些日子里，默多克充满了自信。全世界的银行家都躬身称赞他在征程中的胜利。他们全都乞求默多克把他们的钱放在他那神奇的机器中循环再生。在80年代中期令人紧张的经济大环境中，1987年10月经济崩溃的阴云看上去很快就要来

临，而在他自己和别人的眼里，默多克都是战无不胜的。

到1987年的早些时候，新闻集团已经是世界上最大的通讯集团之一，拥有约250家子公司。除新闻、书刊、电视外，公司还涉足航空、石油、矾土矿业、羊毛和赌博业。集团营业额与利润在兼并中大幅上升——1986年下半年分别增长了56%和83%。但债务也开始上升——到1986年9月30日，债务额已接近30亿澳元，接近了公司的年收入（与之相比，哥伦比亚广播公司，虽然人们认为它债务负担过重，也只有不到年收人四分之一的债务）。集团的债务主要是公司那些报纸——特别是那些在兼并过程中购买的报纸的资金流动造成的。在1986会计年度，股权支付款项翻了一番，超过了1.6亿美元，但资金流动超过了3.64亿美元。

到1989年，到期贷款及优先股的变现总数将达到4.25亿美元，1990年达到5.6亿美元，1991年12亿美元。然而，新闻集团的财务官理查德·萨拉森却持乐观态度。他在1987年早些时候说过到期时本金可以重新协商。如果利率开始上涨，“我们准备一得到消息马上就在固定股债务中进行交易，我们有一系列的信用和备用协议要做，我们认为那样是合适的”。

默多克和萨拉森还经常进入外汇交易市场进行操作，实际上是拿公司来往交易的不同货币价格进行赌博。他们这样做经常能取得不错的效果，1986年公司记录在案的货币交易利润是6400万澳元。

没什么能让默多克停下来。甚至当他于1987年早些时候完成对先驱和时代周刊集团的收购时，还不顾联邦通信委员会要他卖掉纽约《邮报》以遵守交叉所有权规则的要求，计划给《邮报》增加周日版。他还围绕着这些限定规则去找寻自己的道路或获取一份临时弃权声明书。他憎恨要抛弃《邮报》的想法。

在1986年底，默多克花2.6亿澳元战胜了对手《财经时报》的出版商而购得了《南华早报》，该报是香港最有利可图的日报，在亚洲也称得上好报。麦克·圣德伯格——香港与上海的银行主席，说默多克曾向他表示，认为《南华早报》是"东南亚的《时报》"。

也许这些还不算什么，自默多克1985年首次访问中国大陆后，他就把目光瞄向了那里。他知道英语是中国的第二语言，那儿有一个巨大的图书与电影市场召唤着他。香港的经济十分繁荣，它与中国大陆沿海城市特别是广东省的经济联系十分紧密，而这正在成为香港经济的延伸。《南华早报》的分类广告在默多克看来是一个取之不竭的金矿，除了大陆与香港外，整个太平洋地区在世界上都是经济增长迅速的地区，《早报》是他在第四大陆出现的一个媒介。第五大陆，非洲，被整个抛弃在信息革命之外，因为非洲看来无法产生必要的财富来吸引国际公司。

在美国，默多克设法降低了为他的新生广播网福克斯公司筹措资金的成本。新闻集团已经买回了1亿美元的优先股的大部分，剩余部分预计很快就买回，借款股权已由13%降至7%，7家电视台正在完成早期的项目。但理查德·麦克唐纳，波士顿的分析家，研究了新闻集团的股票，认为他们的流动资金已大大超出了他们的财务成本。成功的部分原因归功于他们灵活的会计方法。

福克斯广播公司，虽已拥有7家电视台，已投资了至少5000万澳元，但它仍然太年轻，无法造成真正的影响。在好莱坞，贝瑞·蒂勒谈到"反向节目制作"。"任何寻求优势的人要能做出别人做不出的东西"。

他说道，他正在寻求能吸引年轻人的节目。福克斯公司为它的广播网分支机构出品的新情景喜剧《奇迹》和《9点到5点》

虽不如福克斯公司70年代至80年代早期为哥伦比亚广播公司出品的被誉为情景喜剧之王的老片《M·A·S·H》那样受人欢迎，但也取得了一些成功，为新闻集团挣到了2000至3000万美元。

理查德·萨拉森宣布现在需要的是巩固而不是扩张。但萨拉森知道虽然默多克一直在表白说自己已经买够了，但他没说真话，他无法拒绝交易带给他的诱惑。他没有比赛计划，没有仔细制订的战略。他只是在与世界对抗，在任何时候都寻求得分。他从未停止过把需要的人和物拉到身边，他一直试图创造一种横跨全球的超凡机器，他要用这种机器来饲养这个地球。正当萨拉森说默多克要停下来的时候，他又在追购纽约的哈勃/劳出版公司了。

据他的银行家斯坦利·舒曼说，这又是一个紧急关头做出的决定，公众对他的评价提高了。他更多地被民众看作是一个要建立第四全国电视广播网的人而非一个没落报纸的出版商。

默多克把图书出版业看成是他不断增长的全球出版影视业财富中必不可少的一部分。他很久以来就渴望拥有一家美国出版公司，而在澳大利亚成为安格斯和罗伯及英国威廉·科林斯出版公司的合股人。从1981年以来他就拥有了后者超过40%的股份。他在科林斯拥有股权对他收购哈勃/劳公司起了至关重要的作用。

科林斯出版公司是英国最古老的家庭出版社之一。科林斯的作者包括阿利斯戴尔·麦在克雷和霍利·古斯特。出版社在英国及海外市场出版发行《圣经》。在70年代后期公司在经营上出现困难而不得不经历了一番痛苦的重组，这就削弱了家族对公司的控制。代理主席查普曼和副主席大卫·尼克逊着手让公司回到原来的轨道上。公司大幅削减了成本，到1979年年底公司收支已经平衡。在1980年，公司预计可获得200万英镑的税

前利润，公司的资产总值约为0.105亿英镑。

在1981年早些时候，有关罗伯特·麦克斯韦尔公司即将收购科林斯公司的传闻在市面上流传。默多克对收购表示了兴趣。在被董事会拒绝后，他从科林斯家族一个成员手里买了公司31%的股份。这份股权的拥有使他可以对整个公司进行竞价投标。与此同时麦克斯韦尔占有的公司股份增长到了约9%。虽然他声称决不将这份股权"卖给那个澳大利亚混蛋"，但他还是卖了。

默多克给科林斯公司开出了2500万英镑的竞价。公司的代理主席查普曼发动公司的作者——阿利斯·戴尔、杰克·辛吉斯、哈蒙德·因尼斯、肯·弗莱特——反对此事。他们怂恿股东反对默多克，1981年7月股东们依计行事。然而默多克还是得到了科林斯公司41%的参权股份和董事会两个席位。查普曼自己占了一席，另一个给了爱德华·皮克瑞爵士。

查普曼说，默多克从容接受了失败并许诺他要做得像一个非管理人员那样，代表全体股东来监视管理层的运作，在公司董事会的决策中尽自己的一份力，除此之外，他不插手他事。当着古德勋爵的面，默多克向查普曼保证，他不会为科林斯公司再开出充满敌意的竞价。

据查普曼讲，默多克多年来也确实是那样做的。在查普曼的管理下，有着默多克的支持，科林斯公司在80年代早期得到了复苏，利润从1981年的400万英镑增长到1986年的1500万英镑。查普曼说在那一时期，"默多克信守着他的诺言，他没有插手，也没拿按规定他应该得到的每年多达2%的股份"。

在1983年，查普曼为科林斯公司收购了格瑞纳出版公司并将它重新命名为格瑞夫顿图书公司。到80年代中期，他又急着为公司收购一家美国出版社。1985年他收购新美国丛书公司

的行动差点儿成功，只是对方开价太高。1987 年早些时候，对哈勃/劳公司的收购行动开始了。

哈勃/劳公司成立于 1817 年，出版过赫曼·梅尔维利和马克·吐温的作品。到 80 年代中期，它还是纽约为数不多的独立出版商之一。虽然公司拥有每年重版的优秀图书，董事会还试图采取防范措施防止被他人收购。公司最大的股东，律师兼编辑桑德鲁·克劳斯，拥有 5.3% 的股份。他在 3 月 9 日为公司开出了 1.9 亿美元的惊人竞价——合每股 34 美元，市价每股也不过 24 美元。紧接着 H·B·乔万德维奇公司开出了 2.2 亿美元的竞价。

默多克立即意识到这是一个收购这家美国贸易出版社的绝好机会，他认为他的新闻王国需要它。他打电话给一直与哈勃/劳公司主席布鲁克斯·托马斯交涉的查普曼告诉了他的想法。查普曼和默多克一样对此事抱有很大热情。他与哈勃/劳公司有私人联系，同意打电话给布鲁克斯·托马斯，告诉他科林斯公司充满善意。托马斯答复说，他的公司很高兴能有科林斯这样的公司来领导。在哈勃/劳公司、科林斯公司和新闻集团三方谈判后，交易达成了。但另一方面查普曼和默多克同意新闻集团彻底收购哈勃/劳公司，科林斯公司在三四个月后可以购买哈勃/劳公司 50% 的股份。查普曼对交易十分满意，劝哈勃/劳公司的管理层不要害怕默多克——他是科林斯公司很好的合股人。

默多克 3 亿美元的竞价使公司每股作价 65 美元——是公司利润的 55 倍，这用任何标准来衡量都算得上是慷慨。托马斯说："如果别人给你的钱比你挣的利润多，你不得不收下它。"看起来默多克比 H· B·乔万德维奇分担的风险要多，因为人们认为后者只想取得公司的股权并把公司肢解掉。在默多克的位于纽约第五大道的公寓内开完会后，哈勃/劳公司的管理层决定接

受默多克的报价。几个月后，默多克按协议将公司的50%即1.56亿美元股份卖给了威廉·科林斯公司。通过与科林斯和哈勃/劳公司的联合，默多克缔造的集团成为势力最大的英语出版公司之一。

这笔交易在美国出版界引起了极大的兴奋。“任何还没钉到墙上的东西都能买卖。”法拉尔与斯特劳斯和吉洛克斯公司的总裁说。这家公司也是由私人控制的为数不多的公司之一。

到80年代，图书出版业越来越为联合大企业所控制。哈斯特公司购买了威廉·莫罗公司，麦克米兰公司购买了斯克瑞伯那公司，海湾＋西部公司购买了西蒙/斯库斯特公司。国际汤姆逊组织(伦敦《泰晤士报》的前任所有者)一直在美国进行收购，包括花2.7亿美元收购的西南出版公司。H·B公司花5亿美元购买了哥伦比亚广播公司教育与职业出版公司。时代公司花5.2亿美元收购了福瑞斯曼公司的学术出版公司斯科特公司。

在许多人看来，默多克对哈勃/劳公司的收购是对“精英”出版业的又一重击。人们担心，随着出版商越来越少，出版业会寻求越来越大的商业利益而忽视了它的文学特性。甚至连曾经支持过默多克收购哈勃/劳公司的布鲁克斯·托马斯也同意保持独立性与被别人拥有是不同的。“如果别人控制着你——即使他们不拉操纵线——也会对你产生作用。”

## 伦敦

默多克下一个收购行动导致了他与老对手的直接冲突。1987年6月27日，星期六，他在洛杉矶接到了罗伯特·麦克斯韦尔从英格兰打来的电话。这次麦克斯韦尔可是既花了钱，又犯了错。差不多20年了，麦克斯韦尔一直与对手默多克进行较量。默多克对麦克斯韦尔有一种说不清的蔑视。他私下里说过

麦克斯韦尔是一个疯子、无赖。麦克斯韦尔雄心勃勃地要建立一个比默多克还要大的国际传媒王国。他没能成功，但自1968年他在收购《世界新闻报》的一仗中败给对手后，也确实扩展了自己的王国。

在1969年，里斯科公司的斯坦伯格宣布撤出购买帕格曼公司的交易，他认为麦克斯韦尔在关于公司实际价值一事上对他进行了误导。随后帕格曼公司解雇了麦克斯韦尔。股东们把他从董事会中赶出去，一个贸易调查委员会对他下了这样的结论："我们认为在一个公司内不能靠他给我们提供正确服务。"

然而在1974年，在与斯坦伯格达成一项"地下"协议后，麦克斯韦尔对帕格曼公司董事会说只有他能拯救公司，于是董事会就把他请了回来。他谎称董事会解除了对他的指控。对此持有异议的人都受到了他的打击。

在1980年，他又取得了一项成功——他使英国出版公司及其工会组织相信，既然公司面临破产，惟一的挽救办法就是将工作职位由13000个削减到7000个。随后公司更名为麦克斯韦尔通讯公司，而且盈了利。然而他仍在寻求购买一家报纸。到现在为止，他在竞价求购《世界新闻报》、《太阳报》、《观察者》、《泰晤士报》过程中受到重挫。这四家报纸中的三家被默多克收入了帐下。

终于在1984年，他从瑞德国际公司手中购得了《镜报》新闻集团。最终他拥有了一家日刊小报和两家周日版报纸。不止这些——他还拥有几家专门用来直接攻击对手《太阳报》和《世界新闻报》的小报。

他对《镜报》控制范围之广、程度之深远远超过了默多克对自己报纸所渴望的控制。他自己就经常是报道中的主角，这类报道不是对东欧独裁者进行奉承式的专访就是他飞赴埃塞俄比

亚执行"镜报慈善任务"。虽然他还继续通过报纸支持工党,但一段时间以来,报纸已经成了对他个人进行大吹大捧的工具。

在1987年春天,两人都有兴趣收购《今日报》。这份报纸曾经在现代报纸出版业中发动过一场革命,但这场革命在兼并中结束了。

当麦克斯维尔认为他已最终敲定了这笔买卖时,他犯下了一个致命的错误——他给在洛杉矶的默多克打了个电话,告诉他"一切都结束了"。默多克听后恭喜了他,但默多克突然间意识到协议还未最终签署。

默多克现在意识到,他可以让麦克斯韦尔买下这份年亏损3000万英镑的报纸或他自己买下它来并使其获得成功,正如他18年前对《太阳报》所做的那样。挑战与麦克斯韦尔的阻挠是无法避免的,默多克并不在乎对手,但对公众经常拿他俩做比较并把他俩当做两个控制英国媒体的难以区分的恶魔一事颇感不快。但竞争是他的天性。他开始行动并在6月29日花3800万英镑现金从麦克斯韦尔手上把《今日报》夺了回来。

这笔交易使得默多克拥有了第五家全国性报纸;现在他已经控制了英国新闻业约三分之一的市场。政府决定不去插手过问这其中可能包含的垄断问题。工党对此事很恼火,议会的工党议员抨击政府对兼并行为的默许是对默多克全力支持撒切尔夫人的报答。

默多克任命《世界新闻报》的编辑大卫·莫尼格莫瑞为《今日报》的新编辑。报纸把目光更坚定地放在了那些在撒切尔的社会中干得不错的年轻人身上。商业报道范围扩大了。在政治上,报纸放弃了对社会民主自由联盟的支持——因为这个集团内部发生了分裂——转而像默多克一样支持玛格丽特·撒切尔。1988年年初,格瑞纳达电视台将该报评为"年度最佳报纸",以

奖励该报在新闻报道方面的不俗表现。

在1988年7月,《今日报》宣布它的销量已经达到了50万份。业绩增长是非凡的,但它每周仍亏损15万英镑,发行量也只是它的主要对手《邮报》和《快报》的四分之一。默多克仍对此感到不满。他说他不知道这份报纸的意义何在。

当默多克刚刚完成对哈勃/劳和《今日报》的收购后,紧接着他又开辟了另一个战场。他对金融和出版业巨头皮尔森·PLC公司的股权发动了一次"破晓前的攻击",该集团最具名望的当属颇具争议、被称作世界上最好的财经类报纸《金融时报》了。《金融时报》首席行政官弗兰克·巴洛认为默多克是个诚实的人,但又是一个具有强制力的干涉者,他坚持认为皮尔森不应与默多克这个新股东合作。

默多克又发动攻击的消息在一些地方引起了恐慌。仍不对发动兼并风暴的报人表态的工党被吓呆了。

事情传到了美国。安瑟尼·路易斯在纽约《时代》周刊上宣称,《金融时报》是一家超级独立性报刊,而默多克就是"狡诈的新闻业的代名词"。在默多克支持撒切尔夫人这件事上,路易斯评论说:"那些相信新闻自由的人"应该支持皮尔森。

在1987~1988年整整一冬,有关默多克动机的猜测仍在继续着。那时默多克急着要成为正在蓬勃发展的新兴的信息服务领域的主导力量。他还寻求买下他还未曾拥有的澳大利亚联合新闻社55%的股份。这样他就成了路特斯公司最大的个人股东。然后,他就差不多能够把《金融时报》的内容通过路特斯公司的电视屏幕向全世界播放了。与皮尔森公司的管理层不同,他认为《金融时报》能够而且应该转型为地球村的资产日价目表。他相信他能够做到。他在1988年对《福布斯》杂志说:"你不能忽视你最大的股东,这是不可能的。"但事实相反。皮尔森

组建了一系列保卫联盟来反对他，在受了两年冷落后，默多克决定卖掉他的股份以抽身撤退。他失败了。

## 纽约

在1980年，默多克用魅力迷倒了美国议会。但在1988年他却因为议会而又吃了一个败仗：他被迫卖掉了纽约《邮报》。这次交易比以往任何一个交易都让他难过。他把这都怪罪于参议员爱德华·肯尼迪——他说永远也不会原谅他。麦克斯·纽顿事后说，肯尼迪实际上在转让《邮报》的交易中帮了他一个大忙。但那时默多克当然不这么看。

“我们以前从未在一个没有报纸的城市里住过。”安娜后来说。默多克之所以喜欢这份报纸，是因为它是默多克在美国购置的第一份产业。报纸是他进入美国政治生活的一张无价的入场券。它是权力无尽的来源，默多克可以以它为基地发动各种行动。而且新闻办公室有一个让人鼓舞的环境，默多克只有置身于新闻间的喧杂吵闹声中才会感到无比快乐。坐在一间普通的、安静的办公室里是永远无法与统领新闻界的喧嚣相比的。

在美国法律对在同一座城市交叉拥有电视及报刊股权的监管之下，默多克在从约翰·克鲁奇手里买下纽约第5频道电视台后，就迟早要卖掉《邮报》的，但他仍打算拖延时间。从1985年交易完成后，他一直在寻找法规中的漏洞，寻求各种能同时拥有报纸与电视的手段，也取得了一些成功。最终肯尼迪阻止了他的行动。

80年代中期，《邮报》披露了默多克的生活经历。老的“澳大利亚黑手党”中的一些人离开了他，但其他人仍与老板保持着良好的关系，史蒂夫·杜拉维是他们当中最突出的一位。他以前在纽约拥有一家名为“流浪汉电台”的广播电台，他有时会在纽

约鱼市的酒吧里喝酒，打发整晚的时光，然后整整领带直接去报社开编辑会。1986年他离开了《邮报》进入福克斯公司，在那儿他成了“花边电视”的记者并出了名。默多克在他的《邮报》告别晚会上热情地赞扬了他。

默多克对悉尼《镜报》和伦敦《太阳报》所做的成功方案在纽约不灵了，而且他还碰上了严重的劳工问题。

后来默多克说，他本来应该给《邮报》注入更多的资源，“应该让它有一个更平稳的过程”。他说问题不在于有没有广告客户，而在于有没有更多的读者群。“如果我们的读者比《每日新闻》的读者多，我们就能抢走他们的生意，这毫无疑问。”报纸发行量增加了，但还不够，它在昆斯得不到足够的中产阶级读者。“我的意思说这地方不是各民族的熔炉，而是空降地，它的种族性很强。它的态度几乎是不变的。”

城里的政客也是这种态度。这是一座民主党控制的城市，可默多克却经营着一家支持共和党的报纸，从1980年起，《邮报》就一直支持里根。在1984年《邮报》就称赞里根“有无穷的精力，有美国式的革新精神与热情”。支持里根必然招致对手的诋毁。《华尔街日报》援引华盛顿一位官员的话，说默多克非常有用：“他是政府和西部联盟的伟大支持者。他奉献了很多。”也正因为他的政治立场，使他在联邦通信委员会获益不小。

1986年默多克把弗兰克·德维因从芝加哥《太阳时报》买了过来，让他担任纽约《邮报》的编辑。德维因是个大块头的乐观的家伙，他认为，问题的根本在于“默多克想在一个不存在流氓无产者的国家经营一份流氓无产者的报纸。他甚至对自己都隐藏了这件事，因为他是一个很棒的营销者”。他还对自己隐藏了一个事实：同时拥有《邮报》和第5频道电视台的机会微乎其微。他还雇用了里根一布什竞选活动东北地区负责人——政治咨询

公司的罗杰·斯通帮他绕过交叉所有权规则。因为斯通能够接近共和党的右翼核心。

这条由联邦通信委员会1975年通过的规则一直引起人们的争论。毫无疑问，规则的初衷是防止某些放肆无耻的巨头扼制民众的声音，但规则也导致了一些靠地方电视台利润补贴生存的报纸关门歇业。一个由默多克资助成立的保守的华盛顿院外集团——言论自由基金会声称规则让100多家报纸歇了业。它说像默多克这样的后来者因为无法用广播电视业的收入补贴出版业，将会处于严重不利的地位。

当默多克于1985年第一次准备收购宏媒体公司时，就受到了来自公共利益集团的挑战。这些集团认为他总是要扭转法规来满足自己。在联邦通信委员会通过电视台转让之前，他不得不反复保证说他不会寻求对交叉所有权规则的放弃或做永久性改变。

1986年7月，他将芝加哥《太阳时报》卖给了由这家报纸的出版商罗伯特·佩奇领导的一家国际财团。在纽约，他拥有第5频道电视台，在波士顿，他刚拥有了一家WXNE电视台（现在是WFXT）。在这两地他采取了不同的战术。他从联邦通信委员会处获得了临时性弃权——委员会让他在两年内卖掉《邮报》，在18个月内卖掉《先驱报》。联邦通信委员会主席马克·福勒事后评论说，这些临时性弃权是他在委员会里做得最好的事情之一（后来他又说这些评论是玩笑话）。

默多克认为在波士顿他可以采取含糊的方式，他将尽力保住《先驱报》和电视台，但他也不会在尝试过程中自绝生路。然而纽约是他的家乡，他想尽一切可能保住《邮报》。“相反，我们不会着手去卖掉它，我们拖延并想这么做能使法律得以改变。”他承认说。

《华尔街日报》说，默多克打算将弃权声明书尽量往后拖而使其变为永久性弃权。《邮报》停止了一切出售活动，也不搞默多克赖以成名的提高发行量的花样。推销预算被削减，8个版次减少到了两个，发行量由70万份降到了不足50万份。到1987年，报纸每天亏损10万美元。《邮报》的买主少了，看起来越快到弃权的最终期限，报纸就越卖不掉，联邦通信委员会将面临一个选择：要么看着《邮报》垮掉，要么让默多克保留它。

在1987年8月，委员会废除了公平法案。法案要求电视不能像报纸那样，要尽量保持中立立场。国会中的许多民主党议员，在参议院商业委员会主席欧内斯特·霍灵斯的带领下对此变动表示了强烈的反对。霍灵斯同时也监管联邦通信委员会。在1987年11月，言论自由基金会向联邦通信委员会递交了一份请愿书，要求取消交叉所有权禁令。基金会主席希顿表示请愿书无意帮助默多克，但新闻集团确实全力支持了请愿活动。联邦通信委员会立刻对此进行了评估。委员会主席丹尼斯看来也与他的前任福勒一样奉行放任哲学。

然而，迫于参议员爱德华·肯尼迪的压力，参议员霍灵斯决定联邦通信委员会不能取消此项规则而给予默多克一份永久性的弃权声明。1987年12月15日，霍灵斯给一个拨款法令加入了一个附加条款，禁止联邦通信委员会废除交叉所有权规则和对规则放弃进行扩展。法案于12月22日深夜得以通过。

默多克听到这个消息时正在洛杉矶。一个跟随他的名叫威廉的纽约《时报》记者作了如下报道：

从洛杉矶贝尔爱尔旅馆的私人车道上咆哮着冲出一辆火红色的莲花轿车，身材高大的默多克挤在这辆双座轿车并不宽敞的驾位上在石峡谷路拐来拐去，一边开车一边紧盯着路边汽车的车牌，试图找出他下属的汽车。在这个1月份清冷的早晨，8

点整的时候，这辆莲花轿车驶进了20世纪福克斯公司的大门，那是默多克名下的影视公司。

默多克大步走进办公室，在他豪华的桃木办公桌上信函和传真堆成了小山，以往他通常会迅速地处理掉这些积压的文件，可今天他弓着腰盯着这些文件看了一会儿，然后不耐烦地把它们推开，他要集中他充沛的精力和冲天的怨气来处理眼前之急。

考虑如何对付马萨诸塞州民主党参议员爱德华·肯尼迪……在以后的几天里，默多克将对他发动猛烈的攻击，正是这种凶猛无比的进攻方式使默多克成为了继威廉·赫斯特之后传媒界最具恫吓力的大腕人物。

默多克对梅叶尔斯说："这个过程会激起民愤"，肯尼迪企图在舆论上铲除异己的行为是"自由集权主义"的表现。

默多克从帕特里克·默多克而不是从鲁珀特·格林那里继承了对泰迪·肯尼迪的仇恨。他对肯尼迪花天酒地和女人胡搞的事情非常震惊。但那时也有一个重要的政治上的考虑，在当时的参议院中，肯尼迪是为数不多的力主自由主义的参议员之一，他办事效率高，在对抗里根革命的斗争中是一个领导者。

于是数年来《波士顿先驱论坛报》、《邮报》和在超级市场发售的小报《星报》，要么连篇累牍地刊载有关肯尼迪性丑闻的评论，要么从他的陈年风流账中翻出最令他难堪的那段丑事：玛丽·科帕迪恩在科帕奎迪克旅馆的死。史蒂夫·邓利维还专门写了一本抖露肯尼迪家庭丑事的书，福克斯的"花边新闻电视台"也把他做为调查对象，《波士顿先驱论坛报》的专栏作者哈维·卡尔对给肯尼迪取外号这件事乐此不疲，通常把肯尼迪称为"肥佬"，如果报纸刊载的面积足够，他就会把他叫做"那个富得流油的肥佬"。

默多克名下的《邮报》由于对政府开支提案的猛烈抨击最后

不得不关门了事，在默多克看来这是肯尼迪对他的报复。这件事引发了一场暗地里的较量，《纽约时报》旋即刊出了《肥佬和丑闻揭发者的较量》一文，“我早就说过肥佬会这么干的，不是吗？”专栏作者哈维尔·卡这样写道。默多克于是开始在他的朋友和支持者中挑选出反击肯尼迪的人员名单。

他找来了他的朋友卡纳罗·Z·威克，此人是美国中央情报局的局长，也是里根内阁中的心腹。在他的示意下，里根的发言人马丁·菲茨沃特说，要是里根在位就会废除这个修订案。

默多克也向爱德华·科奇市长寻求支持，他曾公开指责肯尼迪通过这项提案反映出他本人“性格上的缺陷”，他还含沙射影地说：“无庸多言，在那个香消玉殒的晚上，我们就曾了解到他的为人。”

肯尼迪宣称，他早就鼓励过霍灵斯发表废止这则提案的言论，他解释说，“各种迹象都明白无误地表明历史要重演”。那时正当联邦通信委员会废止公平法案，而现在它又要废除交叉所有权法规。他和霍灵斯都不打算再度成为舆论攻击的焦点。他宣称：“右翼思潮正在左右国家的政策，对政府的规章和决议孰视无睹的行为有失去控制的危险。”他说，问题的关键在于：“默多克是否最终将被冠以美国惟一的出版商的头衔，他可以随便买进一家电视台，可以让他的报社免受反托拉斯法的约束而为所欲为、大放厥辞。”他认为默多克并不打算真要卖掉《邮报》。

默多克回击说：“我对这项法规才执行到一半就被废止感到惊讶万分。”他坚持说他一直在为《邮报》努力寻找一个买主。在华盛顿研究法律的马克·福洛认为默多克“不过是一个被一名政客恫吓欺侮的土著商人”，他补充说第一修正案“正是为做到这一点而精心炮制出笼的”。肯尼迪说，只要收购报刊的事已经尘埃落定，只需一点点时间就能完成其他工作，那时他可能同意进

一步削弱该法令的效力。而霍灵斯则总是说，他会继续在国会阻止纽约参议员丹尼尔·帕瑞克、莫尼汉和阿尔方斯·德·阿纳托的提案，从而废除政府支出提案的修正案。

1988年1月19日，联邦通信委员会决定接受国会的提案，否决了默多克要求扩大废止范围的提议。1月25日，参议院在经过一场激烈的辩论后以60对30的票数否决了莫尼汉和德·阿纳托两人的提案。在辩论的交锋中，来自康涅迪格州的自由共和党参议员洛威尔·威克对默多克出言不逊，这位时常遭到《邮报》抨击的参议员称默多克是"天下第一的垃圾袋"！参议员霍灵斯在《纽约时报》上发表了一封公开信，信中他抱怨在联邦通信委员会和默多克之间结成了一种"不光彩的联盟"，他说这两者之间的勾搭从默多克收购都市媒体公司时就开始了，他们使得出售《邮报》一事一拖再拖。"需要提醒联邦通信委员会和默多克先生的是我们民主制度的三大原则：无线传媒属于公众；媒体所有权的集中将威胁言论自由；法律面前人人平等。"

对于他的这番言辞和国会秘密通过修订案的方式，默多克予以了正面回击。他断言，一开始只有肯尼迪本人才知道修订案究竟意味着什么，而许多对政府支出提案投赞成票的参议员并不十分清楚提案的措辞已被偷梁换柱，实际产生的效果也已大相径庭。默多克要求联邦诉状法庭审议他的起诉：由肯尼迪和霍灵斯一手炮制的这项修订案是违宪的，因为自始至终他都被排除在外。

即使他清楚不管怎么说报刊都得被卖掉，默多克依然想拖下去。据德维因回忆说，随着倒霉的出售的日子一天天临近，他变得越来越沮丧，"他想尽力挽回，当某种看似可选择方案在他脑海中出现时，他的精神状态会暂时好转，可不久又低落下去"。他想到了许多出路，其中有一条是把报纸办成全国性的，他时常

懊悔当初为什么没给报纸取名为《今日美国》。

到了那个时间，新闻集团董事会的成员中没有一个人支持他继续保有《邮报》，就连安娜也不支持他了。但默多克仍对报社舍不得放手，他打发走了绝大多数买主，第一个上门求购的人被他认为不可信任，第二个他认为出不起钱，第三个则被看做纯粹是为了吸引公众的注意力。最后他才开始和一个纽约的地产主和地产发展商彼德·卡里多谈判，1987 年他以 147 万美元的价格把报纸卖给了这位地产商。在他看来卡里多想狠狠地赚他一笔，但他仍然迫使董事会迅速做出了让步。

但在出售《波士顿先驱论坛报》的问题上，董事会直到最后一刻才做出决定将其售出，1988 年 3 月 5 日，生意最终成交，默多克勉强在出售协议上签了名。

就在仅仅三周后，首都华盛顿的诉状辩论法庭，就废止法令一案做出了有利于他的判决，三名法官中的两名里根任命的法官站在他一边，剩下的那位投了反对票。前两名法官中的一个指出："霍灵斯修正案是以激光束的精确度来打击默多克的。"但那时已经太晚了，不过他仍然努力想挽回《波士顿先驱论坛报》和 WFXT 电视台，6 月他和联邦通信委员会签订了一项协议，把电视台划入托拉斯，脱离他本人的控制，最终它得到了通过。默多克认为失去《邮报》，是他的敌人给他造成的最惨痛的损失，他说"这是一场恶梦"，他说这件事让他感到非常沮丧，他知道解决问题的惟一办法就是"迅速扩大他的势力范围"，对他的传媒帝国来说，这是一场生死之战。

## 阿斯彭

如果要给新闻集团的帝国在扩张道路上的举措打分的话，那么默多克在落基山脉中的阿斯彭小镇的两次会议将会是得分

最高的。

与会人员都是公司的战略谋划精英，他们从世界各地的岗位上被召回，听取汇报并做自己的工作总结，然后带着一身的斗志和精力返回（至少默多克希望他们这样），他们带着更坚定的忠诚和明确的目标回去建立他们的全球传媒帝国。

1988年的会议在洛杉矶召开，默多克在比佛利山欢迎他的总参谋部成员。这里是朱勒斯·斯坦恩的故居，他是MCA公司的创建者和领导人。默多克给许多和他仅有一面之交的人以深刻的印象，他一见面就认出了他们，亲切地叫着他们的名字。第二天，每个人都分发到了一张打着彩色号码的乘机卡，于是一行人分乘几架莱尔杰尔豪华商用小飞机，集结成编队飞向落基山脉里的滑雪胜地阿斯彭。默多克在镇上有一幢别墅。

1988年的阿斯彭会议分为两个部分。会议伊始，由来自国外的与会者向大家发言，他们代表着默多克在全球战略上的观点，他们之中有《评论》的编辑诺曼·波多雷茨和联邦储备委员会的前任主席鲍·洛克尔。不过这些人当中最引人注目的还是理查德·尼克松。这位和默多克同乘一架飞机的前总统，在发言时站得笔直，以其令人折服的口才描绘着变化中的世界，在讲到戈尔巴乔夫重建苏联的计划时尤为精神，默多克听得如痴如醉。

当尼克松和默多克站在一起时，可以很明显地看出两人的共同之处。尼克松打着领带，衬衣外面罩着格子花披肩，默多克则穿着印有公司标志的短袖蓝T恤，默多克比尼克松更为放松，但两人的血液中都流淌着同一种品质：对人有戒心、谦逊和不知疲倦，两个都具有全球战略的眼光，只不过有的方面明朗，有的方面模糊罢了。但在实现自己的目标时两人都会毫不留情地一干到底，两人都自认为自己在以局外人的清醒头脑重建世界新秩序。尼克松认为是华盛顿新闻界那帮自由主义者及其盟友的

整建计划毁了他的政治前途，默多克对此表示赞同，用他自己的话说，他和那帮整建计划中的敌人的斗争是不会结束的，他要毫不留情地继续战斗下去。

默多克终于可以把自己视为西方政权结构中不可或缺的一分子。在英美两国政坛中他都享有一定威望，他进入了共和党的领导层，在他担任代表着斯坦福大学思想精英的胡佛研究院董事会成员时，标志着他的影响和他所操纵的新闻机构的力量在美国得到了承认。同时他还担任一家大军火公司联合技术公司的董事会成员。

这一切对他而言标志着一个重要转变。10 年前他在美国还被视为办低俗小报的异族头子，他的《纽约邮报》被贬称为"恶魔的力量"，现如今，做为美国脱胎换骨的新媒体的领导人，他被奉为上宾迎进美国权力的决策层。

尼克松与其他来访者发言后，主编给每个人发了一份材料。这样他们可以更好地了解这个国际军团内不同公司领导的工作情况。像这样的会议十分必要。因为过去三年来整个集团的规模不断扩大，其资产至 1988 年底就达到了 130 亿美元，比 1985 年多出了 4 倍。1988 至 1989 年的销售额预计将达到 48 亿美元，仅次于全球最大的报业集团贝塔斯曼。目前，新闻集团美国投资的收人已占到集团全部收人的绝大部分，年收入高达 30 亿美元。

默多克仍坚持每周研究每个公司与投资计划的报表数字，以便掌握这个不断扩张的集团。老梅丽·瑞克已不再负责周报表工作，这位精明的悉尼人已被理查德·萨拉森所取代。萨拉森目前在阿斯彭负责解释公司内部运作机制。

1988 年会议上的另一位英雄是伦敦《星期天日报》的主编安德鲁·尼尔，他的报纸发行量猛增，并在瓦平创下了可观的利

润。报纸的批评者将它称为左翼报纸和《太阳报》的简单翻版。尼尔当然坚决否认他手下有左翼专栏作家,但报纸对自由主义、英国皇室、BBC 电台的态度确实与左翼主张极为相近。

《南华早报》的主编菲利普·克雷利也出席了会议。他的报纸比较严肃,是东南亚地区最好的英文报纸。1997 年香港回归中国之前,越来越多的人准备离开香港,但报纸分级广告收入却成倍增长,这也为报纸创下了可观的利润。

默尔本《先驱报》上市后其发行量进一步下跌,即将接管《先驱报》的埃利克·比彻尔也出席了会议。但是他现在已重新开始考虑自己的立场。澳大利亚新闻集团的管理者与默多克都对这一决定表示反对。会议中另一位重要人物是麦克斯·牛顿,他的思想观念一直与默多克比较接近,他认为通信技术的发展将把我们带入一个伟大、全新的世界。

卡罗琳·沃尔是阿斯彭高级主管之一,在新闻机构中几乎没有一个女性能够获得如此高的职务。甚至默多克最亲密的崇拜者都认为,与一个女性高级主管打交道有点困难。卡罗琳从 1984 年以来一直负责《纽约时报》的出版工作,尽管她对电视工作一无所知,默多克仍让她负责纽约 WNYW 电视台的工作。该电视台有 450 名员工,年收入达 1.5 亿美元。卡罗琳在接受《纽约时报》采访时高兴地讲道:"为默多克工作就像是一个不会游泳的人被扔进了水里。"

阿斯彭总部杂志部负责人约翰·伊万斯,是众多默多克追随者中惟一自吹是"嬉皮士"的家伙。与许多为默多克工作的人一样,伊万斯称:"很难确定自己的任务,没有人会告诉你的工作是什么,这就是默多克的真正风格。也许你会得到一点指示,但你必须自己不断完善自己的工作。"他告诉《纽约周刊》的记者:"新闻集团是个大家庭,我们大家都没有合约,也没有书面的收入保

证,但我们每个人都被给予了高度的信任,了解自己被公司所信任这是一种十分令人激动的感受。"在新闻集团中,伊万斯是一个超前者,就新技术而言,默多克几乎像个盲人,而伊万斯仿佛就是默多克的盲人引路狗。伊万斯狂热地鼓吹电脑电视时代的来临。他相信,不远的未来电脑电视将成为现实,根据用户的个人喜好,电脑电视将提供全天候的服务。当你晚上回家时,电视会告诉你:"嘿,这里有一个7分钟的节目你也许会感兴趣,我本想替你录下马兹与菲林斯队比赛的情况,但由于下雨比赛取消了,好在还有一个好消息,42频道正在播放《公民凯恩》,这就是我为你做的一切。"

"文明等同于带宽",这是伊万斯最喜欢的一句话。他喜欢谈论光纤传输巨大信息的能力,他认为这将改变整个社会。他正尽力为新闻集团创建一个电子数据库,他相信电子出版将会使集团杂志部的产出提高一倍。他认为总体上新闻集团的技术趋于陈旧。

阿斯彭会议证实新闻集团是一个集权式的团体,它更多反映了默多克的意志与机遇,其次才是商务计划。所有的工作都由默多克统一管理,只有他清楚手下各家公司在忙些什么业务。宴会快要结束时,一位曾被默多克解雇、后又重新为他工作的澳大利亚主编发表了一段称赞默多克的深情讲话,默多克回应道:"我们拥有共同的价值观。"这时,会场上惟一的自由派"民主人士"福克斯公司总裁巴瑞·迪勒悄悄对邻座说:"那又是什么?"

等与会者都回到座位后,默多克宣布了一项令人震惊的消息,他将收购自己朋友沃尔特·安尼伯格的《电视导报》公司和三角集团的其他资产。这是一笔巨大的交易。很快,交易所引发的债务削弱了新闻集团的实力。

默多克与安尼伯格自20世纪60年代起就相互熟悉。默多

克初到英国时，安尼伯特是美国驻英国圣詹姆斯的公使。他们互相欣赏且性情相似，彼此都很难从对方身上发现过多的不同之处。安尼伯格失去儿子，默多克失去了父亲。安尼伯格年近80，他与凯恩爵士一样都在新闻业取得了巨大的成就。现在默多克所做的--切正是凯恩希望自己儿子所做的 -切。

安尼伯格与默多克一样出身于媒体世家，其父默西斯·安尼伯格于 1922 年出资 40 万美元收购了《每日赛马行情》这个赌徒的必备之物。《每日赛马行情》前任老板弗兰克·布鲁尼尔要求当时年仅 14 岁的安尼伯格亲自将 40 万现金送到办公室。安尼伯格后来回忆道："我拎着足足有一英尺见方的大箱子，四面包了旧报纸，然后将它送往布鲁尼尔办公室。"默西斯·安尼伯格同时还经营了另外几份赛马报纸和一家播报赛马结果的专业电台。1940 年默西斯·安尼伯格曾因逃税被捕入狱，但《赛马行情》仍很畅销，沃尔特·安尼伯格回忆说："我们称它为老母牛"，因为它总是源源不断地产出牛奶。

安尼伯格接管父亲的公司后，他花了一生时间来突破父亲的成就。他创办了面向花季少女的杂志《17 岁》。1953 年，安尼伯格成为首批意识到电视将产生伟大力量的出版商之一。他看到各自独立的电视指南刊物正在纽约、费城和芝加哥兴起，于是就有了创建全国性电视指南刊物的想法。

1974 年《电视导报》成为首家年销售量突破 10 亿本的杂志。1988 年，平均每 5 本售出的美国杂志中就有一本是《电视导报》杂志。这本价值 75 美分的杂志共有 106 个地方性版本与一个全新的在线版，其每周发行总量高达 1700 万册。1988 年上半年，其广告收入达 16280 万美元。尽管如此，其全部收入的 70% 来自于发行销售额。与此同时《17 岁》杂志的发行量也达到了 180 万册，在公司全年 15000 万收入中占到 1000 万美元。公司

同时拥有一本名为《美食家》的赔钱刊物及老杂志《赛马行情》。《赛马行情》杂志的发行量没有确切详尽的统计数字,但大约是每天14万本。每本售价为2.5美元。据说《赛马行情》年收入8000万美元中其利润达到4000万美元。

20世纪80年代末,安尼伯格已成为美国保守共和党一位要人,他同时也是理查德·尼克松与罗纳德·里根的好朋友。自从在英国领事馆工作后,他便被人称为"大使"。安尼伯格决定出售三角集团时,他首先想到的就是默多克。他后来承认:"自从儿子去世后,公司作为家族产业,没有人能够继承下去。鲁珀特自然就出现在我的选择之中。他拥有福克斯与传媒集团,我感到他肯定能适应形势在传媒业有所发展。"

20年前,默多克曾通过中间人问安尼伯格是否愿意转让《电视导报》,得到的回答是10亿美元。当时这个数字远远超出了默多克的承受能力,但双方的友谊仍得以保持。后来安尼伯格谈到默多克时称,他很有吸引力,是一个大赌徒。默多克最杰出的事就是建立瓦平基地时所显示出的勇气。1988年,收购三角集团的中间人是纽约维朗尼斯与苏勒投资银行的总裁约翰·维朗尼斯。安尼伯格就三角集团出了30亿美元现金的天价,默多克接受了。当时瓦平正源源不断为公司创造收人,撒切尔夫人再一次当选,利率也保持了较低的水平,默多克在英国的业务非常平稳安全。即便是出于安全上的考虑,也没法抑制默多克的购买欲。这场历史上最大的媒体并购很快就完成了。

后来默多克承认:"也许我是一个过于性急的买主,我应当杀上几亿美元的价。但他是一个不妥协的交易对象,总能维护自己应得的利益,同时据他讲日本人也想出资收购三角集团。"

令人奇怪的是安伯尼格看起来比默多克持有更多的疑虑,他曾问奥马哈传奇投资者沃伦·巴夫特,他是否应当出价30亿

美元。巴夫特答道:"别管那么多,只要存入银行就行。"

维朗尼斯说:"这是两位专业人士自然的谈话,默多克与安伯尼格是新闻业的两位巨人,他们之间互相存有极大的尊重。"默多克公共事务助理霍华德·鲁宾斯坦对外称,他们之间的友谊为这一个交易提供了帮助,因为他们彼此间拥有尊重与信任。

这一交易立即成为美国各大报纸令人震惊的头条新闻,《华盛顿邮报》发表文章称,这是一种没有经过谈判,没有"白衣骑士",没有"绿色和平使者"与不存在任何外部威胁的接收。这是两个成功企业家的握手。人们争论的问题是,默多克是个一心想控制新闻世界的空想家,还是一个瞄准了机遇的赌徒。《华盛顿邮报》发表了这样的观点,认为抛开表面,默多克不是一个投机者。洛杉矶《时代周刊》发表了这样的观点,在科幻小说中有一些国际性公司,它们摆脱了国家地域与利益的限制,力求控制全球最有价值与最重要的资源。这种资源就是信息,本周默多克有意或无意地将我们带入了科幻小说所描写的一切。

默多克自己承认,这场交易使他成为美国最大的杂志出版商。美国报刊销售点所出售的3000多种报刊杂志中,只有120种销量超出了10万份。拥有《女性家庭之友》与《平屋》杂志的柯蒂茨发行社位居首位,其次是沃纳发行公司。这两家公司销售的许多杂志发行量都不足10万册。默多克的三角集团所发行的杂志种类较少,但其发行量相当大。默多克所收购的《电视导报》不仅是一份杂志,同时也是三角集团的发行公司。它同时负责发行《读者》、《新闻周刊》和《女性世界》,公司所发行的杂志摆满超级市场与报刊零售点的柜台,这大大减少了默多克发行方面的压力。

电视制作人、工业杂志《航道》发行人诺曼·利尔愤愤不平地指出:"这场交易使我意识到未来的战争不会发生在国家之间,

而可能发生在分别占有众多国家的两大公司集团之间。"这种想法是可以理解的,这场交易极大地扩大了默多克在美国的市场。电信研究中心的律师戴维·瓦根豪称,在不受政治干预下,影响公众的最好方法就是控制媒体。过去的经验证实,默多克的确想通过媒体来影响公众。同样,公共电信法律事务所、媒体发展计划行政总管安德鲁·杰伊称,福克斯与《电视导报》同时成为默多克的产业,确实给了他过多的影响力。

缺少不同声音的民主进程是危险的,如果有多个默多克同时存在,那样比较理想;如果只存在一个默多克,那么情况就不容乐观。默多克对义务本能地持有一种偏见,目前广播媒体对大众口味影响较大,但默多克往往不能完全履行自己的诺言。对他来讲,公民的权利与义务只不过是一种提供商业便利的工具。

公众讨论默多克对民主的潜在威胁时,默多克许多助手却认为整个收购计划是一个商业灾难。尽管约翰·沃斯诺尼斯一再表示,默多克对收购金额进行了仔细的研究。

按三角集团年收入7亿美元算,其纯收入约2亿美元,默多克的收购价为年纯收入的14至15倍,这个比例明显有些偏高。时代公司董事会研究了三角集团的运营情况后表示,该公司最多值15亿美元,这仅是默多克出价的一半。默多克本人则坚持《电视导报》确实与众不同,每周有1700万家庭订户,整体收入1200万美元,扣除超市与报刊零售商的利润,仍有近600万美元的收入。同时该杂志将为默多克计划中的电子出版公司提供数据资料。默多克认为《电视导报》2万部电影与15万电视节目简介的电脑检索目录,将成为未来国际电视杂志的基础。

尽管如此,了解三角集团与新闻集团财务状况的公司人员仍对这一收购计划持反对态度。新闻集团杂志部负责人约翰·

伊万斯曾试图劝说默多克放弃这一计划。伊万斯与公司其他一些同事都认为默多克上了"大使"安尼伯格的当。

伊万斯认为《电视导报》的辉煌已成为过去,其发行量已由原来的2000万份下降到了1700万份,而且未来还将进一步下跌。要想利用《电视导报》必须进一步投入,但包括默多克本人也做不到这一点。目前出现了众多新的电视频道,《电视导报》必须进一步扩大版面。这将导致广告栏目的相对减少和超市的占有率下降。伊万斯告诉默多克代价将高达25000万美元。但默多克已与"大使"达成了协议,他不愿降低收购价格。默多克在收购期间显得轻松自如,一点也不担心公司债务情况。他说:"迪克·萨拉瑞负责安排了一些短期贷款提供收购资金,自己并不清楚具体资金从何处筹集。"新闻集团的发言人则称,通过提高负债与出售公司资产各筹得一半资金。这一收购计划使公司所负债务由原来的55亿美元上升至76亿美元,年支付利息7.6亿美元。此外,公司将为与之相关的9.6亿美元可折价证券每年支付4800万美元的利息。

默多克通过出售拉斯维加斯的房产和伦敦国际新闻公司的资产获得了3.2亿美元资金,科林·瑞德负责筹集另外20亿美元。他召集了10家关系较好的银行要求它们每家提供2亿美元资金,最后决定每家银行先提供1亿美元,剩余一半公开邀请全球各家投资银行参与投入。到合同支付的最后期限1988年11月7日,收购计划按期履行。

收购结束后,默多克很快发现三角集团的收入并不能使公司的债务情况发生根本好转。伊万斯建议他转手出售三角集团部分产业,如《明星》之类的杂志。默多克对此建议并未加以考虑。在公开场合,默多克仍然表现出极大热情,他说:"这些出版公司是世界上最有价值的出版产业。"也许他真的这样认为,也

许他只是为了获得与“大使”安尼伯格嬉戏的满足感。因为安尼伯格是总统的朋友、信息社会的巨人及保守党的精英，这正是他所追逐的目标。

# 第九章

## 太阳王国

步出瓦平总部第60层电梯出口，映入来访者眼帘的是一行醒目的大字"你现在进入了太阳王国"。

这是一个令人着迷的地方，也许可以这样讲，它的心脏蕴藏着默多克于1969年发现的传奇般的金矿。此后，默多克召集了一批具有狂热干劲的男女员工们开采这些宝贵的矿藏。他们不停地掘进，矿层逐步深入，但不时又有新的矿藏显露出来。过去20年来，《太阳报》一直是默多克的聚宝盆，一个充满童话色彩与财富的场所。它是一个梦幻超越现实的地方、一个充满调侃式新闻、欺骗性事实，同时又与众不同的地方。正如马克·魏斯特所言：只有一点可以肯定，在其矿藏上露出的一丝小缝，就足以证明这是一处蕴藏着黄金的山脉。

许多默多克的评论家都表示，虽然默多克生来不具有一流的口才，但因从小所受教育的影响，他怀有做一个报人的雄心壮志一点也不亚于他的父亲。尽管他父亲未能创办出一份有名的报纸，也从未培养出一名真正出众的记者。在他父亲报业帝国的每一个角落随处可见平庸之辈。但最终无论在商业与编辑方面，《太阳报》成为了一份出众的报纸。它如同荒唐爵士诺思克利夫一样，是一个迟到的天才。

20世纪80年代至90年代初期，《太阳报》跃居为全球每日销量最大的英文报纸。由于它每日报道众多的新闻，以至于有

些文字过于简洁的新闻几乎从读者眼皮底下漏掉。《太阳报》的社论十分尖刻，其文章标题常常独树一帜。整个报纸充满了智慧与思想，但同时又经常十分冷酷。

几乎在每天的任何一小时内，总能发现《太阳报》杰出的总编麦肯齐在太阳王国自己的领地内穿梭忙碌。20 世纪 90 年代期间，麦肯齐逐渐成为默多克最为欣赏的总编。默多克认为《太阳报》与他最早创办的《澳大利亚人报》运营得都不错，他本人认为麦肯齐总能对老板保持一种毕恭毕敬的态度，麦肯齐则认为默多克能在半个小时内完成别人一天以上的工作量，同时默多克简直像财神那样招人喜爱。

20 世纪 90 年代末之前，新闻委员会一直负责监督英国的报业行为。该委员会经常禁止《太阳报》的一些新闻上报。多数情况往往是由于性别与种族歧视、排外主义、误导宣传、夸大事实等直接原因。包括伊丽莎白二世女王在内的许多人都曾起诉《太阳报》，但流行歌星约翰·埃尔顿曾因形象受损成功地获得 100 万英镑的赔偿，这创下了英国有史以来的最高纪录。

麦肯齐到底是暴君还是一个脾气急躁的天才，这一点大家意见并不一致，有人认为他兼具两者的个性。除默多克授予的权威外，麦肯齐各项决定所具有的权威性，主要来自于他对读者超凡的理解力。他能像理查德·尼克松激发美国“沉默多数”那样，引发读者的关注。麦肯齐是读者品位、渴望、恐惧及沮丧的控制者。

像他的前任一样，麦肯齐从不对同性恋者抱有丝毫同情。他将同性恋者称之为“裸衣男子”、“流浪匪徒”，并把他们形容成“发面器”一类的东西。有些记者勇于在报道中承认，所谓同性恋者的爱滋病并非单单由同性恋所引发，这只能招致他的耻笑。

麦肯齐行事从不受对读者负责这一思想的束缚。他向读者

提供了包括:性、丑闻、电视肥皂剧及皇室生活等读者渴望了解的一切。他所遵循的原则并没有什么创新,但他所追求的风格与浓重包装却大大超越了前人。一次麦肯齐为一份稿子对一名新记者发火道:"别他妈的为文字不佳担心,我们有的是备用稿。"

除对同性恋外,麦肯齐所领导的《太阳报》还猛烈抨击工会组织与贸易协会,并不断以粗暴态度对待皇室成员。实际上,默多克在英国受到反对的根本原因在于,他们的小报新闻经常侵犯皇室隐私。此前,没有任何一家报纸有过这样的行为。

有时默多克本人也认为麦肯齐有些过激,但多数情况下他总是批评麦肯齐过于天真与慈父心肠。卡利文欣赏与他性情相近的格林与史蒂文·杜利沃在纽约的所作所为,但麦肯齐能清楚地感受到默多克喜欢他的放肆行径。如果他改变报纸的娱乐性那他就犯了大错,这对他来说是一个铁的信条。

麦肯齐认为瓦平总部内部环境非常开明,这里的排字工不会因为受到文字的冒犯而拒绝排版印刷。新技术的应用同时使高级管理人员能够轻松重新拷贝。麦肯齐办公室及周边的办公室随处可见各种鼓舞人心的标语,如:"争先、快速、准确","率先提供给大众"等等,甚至于还有"办公室哲人"手书的"外出、采访、编辑"字样。

《世界新闻报》是英国主要的生活娱乐报纸,主要靠兜售走性感路线而轻易成名人物的新闻来吸引读者。几年间,在麦肯齐的领导下,《太阳报》已对《世界新闻报》的领先地位构成了挑战。此类新闻比较抢手旺销,但同时也充满了风险性。1987年,两家报纸迁至瓦平后,它们不得不应付50多件侵权诉讼案。

小报新闻的泛滥导致议会要求通过专门法案对此加强控制,而默多克本人对小报新闻的态度却很暧昧。当一名美国记

者问及对《太阳报》耸人听闻的报道有何感受时，他答道："你不了解这个国家的清教徒历史，目前它在英国仍有相当大的影响力。"与之同时，有人声称小报新闻对揭露英国种种"堕落"行径有帮助，《太阳报》对普通市民的尖刻言语却往往无法令人原谅。

众议院要求对小报新闻加以监控的呼声一浪高过一浪，整个新闻界包括主流派与非主流派都为之感到震动。主流派担心对小报新闻的监督将会动摇来之不易的新闻自由制度。政府内部对此也存在着意见分歧，默多克的报纸曾是政府最强有力的支持者之一，但现在它却成了受新闻监控威胁最大的报纸之一。

预料到可能通过相关的新闻监控法案，政府对此表明了自己的态度。政府向编辑与报纸业主发出公告称，他们目前正处于察看期。负责监督此事的内务大臣戴维·米勒表示，目前是小报新闻任意妄为的最后时刻。太阳王国内部众人也稍微有所收敛，但它仍然是一座集市、一个联合王国、瓦平内部的粗放的西部地区，是一个智慧、愚蠢及冷酷平等共生的场所，只有最为健壮的人才能在此生存。也许帕特里克·默多克不会喜欢它，但鲁珀特·默多克却坚决反对任何对它的批评。

## 美国　斯普林菲尔德

20世纪90年末，福克斯电视台推出电视剧《辛普森一家》，替代了自60年代以来一直上演的电视剧《父亲知道多》。

《父亲知道多》讲述了家住市郊的杰姆、安德林夫夫妇与其教养良好的3个子女——比蒂、巴德及卡斯的美国式家庭生活故事。而《辛普森一家》则是福克斯推出的具有朝气的电视剧，主要反映了辛普森一家平凡而令人伤心的家事。

辛普森暮气沉沉、不修边幅，是斯普林菲尔德核电厂的一名不思进取的工人。他妻子马兹是个性情温顺但行为略显古怪的

妇人。夫妻膝下有3个孩子:充满忧郁的利莎、喜好婴儿奶瓶的玛吉和目空一切的巴特。

巴特是现代电视人物的另类代表,他从不拘泥于传统理念的束缚。他毅力坚强、富有冲劲,具有鲜明的个性。其性格中带有善良和讨人喜欢的一面,他往往利用这一点影响他人。从某种程度上讲,巴特简直就是小鲁珀特·默多克。他们之间仅有一点不同,那就是巴特是个"正在努力阶段的成功者"。

其后几个月,电视台在周日黄金时间播出《辛普森一家》期间,整个美国的年轻人,包括部分中年人都在谈论"巴特主义",同时大家都穿上了印有巴特头像的T恤。该剧使福克斯电视台跃居为尼克森电视收视率调查排名的首位。这也是3年来不断发展的福克斯电视台,成功夺取不断萎缩的国家电视网观众的典范。巴特与其父母的语言为美国观众所喜爱,这表明美国之梦即使没有完全改变,至少也可以说暂时陷入了停顿。

马特·格罗林认为,《辛普森一家》是一部颇具孩子气的反文化卡通故事。它反映的美国价值观并不明确,剧中人物间的感情往往被扭曲甚至于干脆被忽略,而且家庭成员间关系混乱。简单说,该剧反映了生活本身就是抗争这一主题。描述美国普通家庭生活的故事中,剧中人物最终通常可以克服所遇到的困难并获得所渴望的一切,而抗争中的辛普森一家却往往经历失败,并不能像以往的主人公那样能够克服困难。《辛普森一家》的播出提高了福克斯电视台的知名度,同时在电视剧同行内赢得了尊重。

一方面该剧反映出,20世纪80年代末美国人对国家开始抱有一种讽刺态度,另一方面也表明,福克斯电视台敢于将焦点集中于战后一代及其子女,推出反映他们生活的争议性故事。总之,《辛普森一家》确立了福克斯公司是一个超前传媒企业的

地位。1990年秋，福克斯电视台49%的观众年龄介于12至34岁之间，ABC电视台同年龄段观众所占比例为37%，NBS为31%，CBS为25%。这一数字使福克斯在1990年获得了5.5亿美元的广告收入，比1989年广告收入增加了75%。巴特·辛普森完成了不可思议的一切，他创造了美国第四大国内电视网。

巴特的帮助是一个方面，福克斯电视台成功的主要原因应当归功于巴里·迪勒尔与鲁珀特·默多克完美的合作。迪勒尔富有进取精神与感染力，是好莱坞难得的人才。其个性既召人喜爱有时又令人难以接受，马力强劲的汽车、重型滑雪车及民主党的政策是他的一贯风格。就政治信仰而言，他的主张与默多克相左。但就福克斯电视台而言，迪勒尔十分精通业务。为此，默多克曾说："迪勒尔是创造性才能与商业头脑的完美结合，他是个少见的人才。"默多克认为在好莱坞极少能发现像迪勒尔这样诚实且富有干劲的人。迪勒尔在福克斯电视台里是默多克的代言人。

迪勒尔个头不高，身体略显消瘦，但穿着十分考究。他有点不太合群，常被人称之为"可爱的小精灵"，但他同时拥有一副可以将人撕成碎片的伶牙俐齿。"杀手迪勒尔"是这艘巨轮的舵手，但很少有同事能在他手下工作较长时间。迪勒尔要求员工能够全身心投入工作，而不要仅仅是做些点头表示同意之类的事。在他领导下大家努力高效地工作，渐渐地他开始赢得了大家的尊敬。的确，他在好莱坞中具有独到的眼光。

迪勒尔与默多克一样十分富有，他父亲是一名比利山房地产商。迪勒尔本人起先在威廉·莫里斯委托公司的信件室工作。多年后他表示，那里是他的学校，他曾在工作期间读遍了公司所代理的每位明星的相关资料，这对他在娱乐界进一步发展打下了得天独厚的基础。1966年他离开威廉·莫里斯委托公司转赴

ABC 电台工作，从此他开始从事电视剧创作并率先推出微型系列剧。1975 年他成为帕诺芒特公司的主席兼首席执行官。1983 年起，其年收入高达 212 万美元。默多克收购福克斯电视台后，他向迪勒尔转赠了价值 6000 万美元的新闻公司的股票。

迪勒尔与默多克一样都喜好赌博，他常与沃伦·比特、约翰尼·卡森等人在冰水峡谷家中玩扑克，每晚输赢在 1000 美元左右，这对到他家中参加派对的人来说，根本不值一提。有一次，迪勒尔在拉斯维加斯凯撒官大酒店拒绝在其中一张桌上玩牌，他嚷着："这张桌子死气沉沉，真让人扫兴，一点也不来劲。"随后他径直走向另一张桌子坐下，在桌上抹好一摞筹码并说道："这还差不多！"

迪勒尔一直想创办第四电视网，1984 年默多克收购福克斯电视台后他获得了这个机会。但此时 ABC、NBS 与 CBS 这三大电视网已开始陷入了从未有过的困境。迪勒尔认为这三大电视网自 50 年代对国内电视业形成的垄断目前正在减弱。1977 年，通常每晚美国有 9000 万观众收看电视节目，其中 93% 的观众收看 NBS、CBS 与 ABC 的电视节目。80 年代以来，统计数字显示其收视率不足 70% 且数字在不断下滑。独立电视台、闭路电视及卫星电视的竞争抢走了三大电视网的部分观众。

在此情况下，1987 年 3 月 1 日，当迪勒尔与默多克决定将福克斯电视台定位于第四大国内电视网时，许多人认为这简直是在走钢丝。很难想像依靠这些实力较弱的独立电视台，福克斯电视网能吸引客户进行广告投入，并能在市场中占有一席之地。但到 90 年代初，福克斯电视网已开始改变美国电视网的前景，起先有人认为这是一个前途暗淡的投资领域，但现在情况已迥然不同。

福克斯电视网不仅改变了国内电视网衰退的命运，它在 80

年代的成功也反映了美国生活的巨大变化。与70年代不同的是，大多数美国人不再认为他们将保持经济持续增长，拥有更好的住房、汽车及良好的教育。美国经济停止大幅上升的分界点，始于石油输出国组织1973年的石油禁运。1973年美国周平均工资曾达到历史最高纪录，但随后突然间就陷入停顿状态。中西部工业带经济开始进一步滑坡，通货膨胀开始上升，而此前美国人一直认为自己比前人做得要好。尼古拉斯·莱曼在《美国历史》杂志中写道：上升经济并非美国文化的一个特征，它仅仅是人为定义的特征。随着经济进一步下滑，人们不再像过去那样一同谋求发展，国家开始变得更加松散，国内竞争日趋激烈，前途更加迷茫。总之，中产阶层失去了信心，大家庭进一步感受到了生活的压力。

1980年对唐纳德·里根的支持开始有所回升，但同期美国贫富之间的差距正逐步拉大。所谓"雅皮士"形象为美国媒体与广告商赚取了巨额财富，同时美国大众的利益却受到了损害。除去通货膨胀因素的影响，美国工人平均工资由原先的8.55美元降至了7.45美元每小时。

美国曾用自身的财富、活力与勇气在全球范围引燃了创造之火，但现在美国遇到了前所未有的困难。至1989年，70%左右的美国家庭没有可供自由支配的收入。通过债务重组、宏观经济调控与紧缩政策，美国终于结束了这一时期。美国大众仍很活跃，但已不再具有向上的朝气，《辛普森一家》反映了这一现实，同时这只是福克斯电视台所揭示的众多现实生活的一个方面。

福克斯将注意力集中于年轻一代身上，这一策略与雷纳德·戈德森50年代为ABC电视台拟定的策略完全一致。1955年ABC电视台为年轻家庭推出了《切尼》与《金斯大道》等系列剧，

戈德森曾表示："我们每次都起用英俊的年轻男子与迷人的青年女性担任剧中的男女主角，以便吸引美国年轻家庭。"到90年代，大众的口味越来越挑剔，但吸引年轻家庭仍是电视台的首选。选择幼儿、育龄夫妇为节目播出对象，这一点福克斯电视台做得十分出色。

迪勒尔上台后的第一次节目调整，事后证明完全是个错误。他从NBS电视台招募了琼斯·瑞沃斯主持"琼斯·瑞沃斯晚间节目"。此前，琼斯·瑞沃斯在NBS电视台"今夜"节目工作，她常常代替午夜脱口秀大王约翰尼·卡森主持节目并颇受欢迎。但在福克斯电视台主持节目后，她的节目内容空洞，缺乏吸引力，很快就失去了观众支持。

福克斯电视台一名工作人员向默多克汇报该节目有关统计数字时，他打断了他的汇报并头也不抬地讲道："我们的观众正在下降，必须终止与瑞沃斯的合同，让我们试试用别的节目来减少损失。"瑞沃斯获得了500万美元的补偿。

此前默多克与迪勒尔曾希望瑞沃斯能够带来不断增长的效益。1987年福克斯电视台的损失累计已达9600万美元。同时，乔治·斯格特出品的传统节目《总统先生》也失去了吸引力。1987年至1988年2年间，福克斯电视台总计投入12500万美元，但少有收益。迪勒尔曾说："我们嫁接别人的节目，但效果并不如预期的好。"福克斯公司不得不采取财政紧缩政策，另一方面他们也获取了这样一个教训，即如果福克斯电视台不遵循电视网的游戏规则，必然会导致适得其反的效果。

迪勒尔曾宣称，我通常在事情转机之前，总是做好最坏的打算。自那时起，迪勒尔与默多克有意识地增加福克斯电视台的节目特色。如推出反映种族歧视等具有较大争议性的节目，使福克斯成为可供观众选择的电视网。广泛使用低投入、高收视

率、具有新闻性的节目，替换原来收视率不高的节目，其中一些节目为福克斯电视台自己制作。

1988年好莱坞电视编剧罢工事件对福克斯电视台来说是一个千载难逢的好机会。其他电视台受罢工的影响无法大量推出新的电视剧，不得不重播有些电视剧。但福克斯却没有受到影响，它推出了颇受年轻人欢迎的成功之作——《无拘无束的纽曼》。这是一部情节曲折且不落俗套的滑稽喜剧。1987年4月至1990年5月该剧吸引了大批忠实的观众。剧中人物纽曼是一个敢于尝试的青年，面对现场的观众，她表现出聪慧、机敏，政治上略显狡黠，同时又在傲慢与拘谨之间摇摆不定。福克斯电视台力图通过降低广告费来吸引广告，但由于观众增加的人数仍然有限其效果并不明显。1989年夏迪勒尔甚至担心，尚未处于发展阶段的福克斯将只能维持几个月。

制片公司终于开始赢利，迪勒尔说："我们改造了整个旧公司，以前它简直糟透了。除一名高级主管外，我们解雇了其余所有的高级主管。然后重新进行人事调配，终于使它开始赢利。"1988年制片公司推出的电影《比格》创下了1亿美元的票房，《职业女性》、《冷面枪手》等影片使福克斯1988年下半年的收益增加了35%，票房比前一年多出了3580万美元。这基本弥补了福克斯公司1982年至1985年3000万美元的亏损。

福克斯风格是制造一种声势，迪勒尔曾说："我们必须推出吸引观众的节目，并逼着你不得不将频道换到福克斯台。"迪勒尔与默多克一直在朝这一方向努力，力争创出大众化的电视台。

电视剧《婚姻与子女》是福克斯电视台开始新时期的象征。该剧讲述了奥尔、比格邦迪夫妇及其子女克利、巴德与小狗巴克的故事。邦迪夫妇互相指责、口角不断。丈夫奥尔称妻子比格是最差的母亲与妻子、从来不是一个称职的家庭主妇。比格则

认为丈夫是一个令人生厌的爱人与父亲。

《婚姻》一剧1987年春由109个电视台同时推出。事实上，它是1971年CBS推出的电视剧《家庭关系》的现代翻版。电视剧《婚姻》播出后，密西根一位名叫泰瑞·雷克特的母亲曾写信指责福克斯电视台，声称剧中暴力与性行为的描写对孩子产生了不良影响。

福克斯也认识到有些节目可能多少有点越线，随后对这些节目进行了低调处理。可口可乐公司强调，对节目实行分级制是进行广告投入的先决条件，其他一些广告客户也要求加强对电视出品的监督管理。《纽约时报》在一篇编者按中指出，泰瑞·雷克特有权开展个人的女权运动，福克斯电视台也有权播出该电视剧，但电视剧播出的时间应当推后一小时，以尽量避免让孩子观看该电视剧。《纽约时报》刊登评论文章后，《婚姻》一剧的收视率上升了2至3个百分点。这是一个巨大的成功，也证明该剧播出时间的推后没有影响它的收视率。随着收视率的进一步增加，广告客户对它的抵触情绪也消失得无影无踪。

福克斯电视台在逐步发展的过程中，获得了敢于承担风险、勇于思索、倡导新观念的名声。正当福克斯准备再次推出一部具有轰动性效果的电视剧时，默多克取消了这一计划。默多克将福克斯的这一计划称之为反作用力，认为其整体思想并不明确。

其他电视网往往拥有1000多名员工，福克斯仅有员工200多名。在短短3年内，福克斯电视台就开始赢利。这是自美国出现广播公司出来，其他美国电视网从未创造出的奇迹。迪勒尔曾经这样吹嘘道："海浪吞噬了逃生的机遇，许多人在海中丧生，而我们却像浸泡在海水中的一块岩石。"

20世纪80年代末是观众的世界，这一现象使福克斯挽回

了早期的亏损。巴瑞·迪克对此体会十分深刻，他对80年代末的这一现象感到震动。他认为民主党执政压抑了美国所有美好的事物，现在美国人只剩下了回忆与虚构的故事。也许迪勒尔与默多克最大的差别在于他们的政治信仰不同，迪勒尔说："默多克比我更能搞笑，但我无论如何也不会取笑保守主义。"

1986年夏，默多克将福克斯脱口秀主持人玛瑞·保维奇调到纽约工作。以前保维奇曾听哈罗德·伊万斯及其他人讲过一些有关默多克不好的传闻。但见到默多克本人后，鲁珀特给他留下了深刻的印象。后来他描写这次会面时称：默多克本人相貌端正、言语彬彬有礼，简直像凡世中的仙人一般。

默多克告诉保维奇在福克斯推出一个新的节目。节目初期将在纽约播出，其后将面向全国。决定由保维奇将出任节目的制片一职。节目定名为《时事》，将在大约一个月后面世。习惯于过去那种官僚作风的保维奇被这一大胆的决定所震动。没有人提及节目的观众群及对市场的进一步调查与研究。他们的决定非常随意，仿佛面前不存在任何困难。这是一群由默多克率领的毫无畏惧的冒险者，有时他们甚至连基本的救生设备也不带就闯入未知世界。

最初，《时事》节目在纽约福克斯5台晚间播出。节目本身的定位与CBS的《60分钟》、《纽约时报》的《邮政快讯》完全相同。保维奇说："我们在马萨诸塞州报道了证人保护计划，并进行了现场观众参与竞赛节目。"当保维奇抱怨说应当推出一些较严肃题材的节目时，有人告诉他，你有权对外宣称有些节目内容过于荒诞。

保维奇认为《时事》最与众不同之处在于它并不保持中立的态度，具有鲜明的倾向性。如曾报道过一位名叫玛丽·怀特珀斯的工薪妇女受雇于一对夫妇替他们生育小孩。小孩出生后，玛

丽想留下小孩却失败了。此外,《时事》还报道过令人恐惧的杰尼弗·利文中央公园命案。节目播出了从他人手中购得的录像带,揭露了凶手罗伯特·钱伯以杀人取乐的真相。保维奇说,我们一旦遇上了默多克那种抬起眼皮的压力,那将意味着我们将失去发展前途。

1987年9月,默多克愉快地接受了《纽约时报》的采访后,马上决定将《时事》播出时间提前至晚7时30分,其后该节目先后在波士顿、休斯敦播出。现在《时事》开始成为一个全国性的节目,其势头处处显得咄咄逼人。迪勒尔讲道:"《时事》曾是一个颇受大家欢迎的好节目,我仅指的是娱乐方面,而不是精神方面。"之后不久,鲁珀特发现《时事》节目过分越线,就重新将它拉回到原先的定位。至1989年底,该节目创造的年收益达2500万美元,在吸引了全国观众的同时,有力地推动了福克斯电视台的发展。

其后推出的节目《美国通缉》与《时事》一样,具有很强的现实性。该节目素材取源小报性新闻,福克斯首家利用了此类素材,并成功发展出电视台可以利用和挖掘此类素材的理论。在《美国通缉》节目中,真正的罪犯成为了福克斯电视台黄金时间的明星。

《美国通缉》由约翰·沃斯主持,他曾是一名成功的建筑商。自6岁的儿子被绑架并谋杀后,他成为了一名严厉执法的呼吁者。他不仅是一个主持人,同时也是众多要求公正执法的父母中的一员。在电视节目主持人中,他与鲁尔斯、布鲁森、比特·芬奇的意见相左。该节目的主旨十分明确,让观众看到罪犯被捕归案,同时呼吁对一些恶性犯罪行为重新实施死刑。一些人对《美国通缉》可能出现的侵犯个人隐私权的行为提出了异议,还有一些人担心,要不了多久观众可能在电视上看到执行死刑的

血腥场面。

与之相反的是，美国的执法部门对这一节目却大加欢迎。美国联邦调查局局长威廉姆·塞森斯曾公开在《美国通缉》中露面，并公布了美国联邦调查局目前正在捉拿的3名疑犯的特征。节目播出后，电话蜂拥而至。

自节目开播到1992年中期，有近200名在逃犯因观众举报而被捕入狱。甚至逃亡至萨摩亚的案犯与1971年以前作案的案犯也都一一落网。1989年《美国通缉》成为福克斯第二大受欢迎的节目，其受欢迎的程度仅次于电视剧《婚姻与子女》。它使美国观众开始留意犯罪并关注执法情况。节目的成功冲淡了它消极的一面，以前广告商们曾引用默多克的话称其节目为《史前社会》。迪勒尔表示，《美国通缉》使福克斯公司真正摆脱了困境。1989年福克斯电视台的广告收入比1988年增加了3倍，广告客户支付的广告费达3.25亿美元。1990年其广告收入超出了5亿美元。

迪勒尔与默多克认识到他们找到了一个金矿。对那些拥有众多节目定位与评估人员、注重电台形象的电视网来讲，从未设想过尝试这种纪实风格的风险性节目，它们只会一味迎合广告客户的要求，报道一些年轻出众的人物。福克斯却大胆地利用电视改变观众对节目的要求，从某种意义上讲，默多克利用福克斯影响了美国社会，正如他利用《太阳报》影响了英国社会一样。

1989年福克斯推出的《警察》节目与其他黄金档的节目大不相同，它所展示的警匪片风格超出了任何人的想像。该节目真实地反映了警察抓捕罪犯的过程。节目涉及了妓女、肇事逃逸者、小偷、殴打妻子者、下流偷窥者等。每周节目制作人员携带微型摄相机录下几名人犯被捕的情形，在不经过任何声音与文字处理的情况下，在节目中进行播出。周而复始，当地的治安

情况发生了根本性的改变。几乎所有的执法部门都向福克斯电视台提供相关的素材，但人权运动参与者却对此大为光火。他们认为节目通常将疑犯简单定义为罪犯，完全忽视了他们应享有的权力。尽管如此，《警察》节目仍然对"认罪之前都是清白的"这一法定假设置之不理。

1989年5月该节目工作人员赴苏联拍摄了一部近一个小时长的特别节目。年底，特别节目在美国与苏联播出后，《警察》节目的收视率达到了最高纪录。苏联政府对摄制人员在莫斯科、列宁格勒四处拍摄反映社会主义阴暗面的活动未加任何限制。特别节目报道了苏联国内对酗酒的严厉惩罚、社会主义制度下破碎的家庭、一名妇女承认因厌倦生活而杀死丈夫、一名小孩为获得毒品而出卖自己的父亲等等。

《纽约时报》将《警察》节目评为当年最佳犯罪系列片，随后其他电视网纷纷效仿播出类似节目。尽管不时能听到批评的声音，《警察》节目仍比由莫顿·唐尼主持的现场综艺节目受人欢迎。此后，福克斯又推出了菲利·唐纳主持的家庭主妇性偶像节目，格兰杜·瑞沃斯上持的暗访卖淫与黑社会的纪实节目。

在这些有成就的主持人中间，被默多克由《邮报》调往福克斯电视台的史蒂夫·达利夫是其中最杰出的一位。正如电视剧《辛普森一家》替代《达勒斯》所带来的影响一样，达利夫对纪实电视节目确实独具匠心。他几乎主持过所有类型的纪实节目。尽管他仍是默多克帝国的得力干将，但年逾50使他成为默多克手下最为年长的主持人。应老板的要求，他已经改变了过去在新闻工作室工作时的那种冲动、冷漠的形象，取而代之的是一个严肃、讨观众喜欢的电视网主持人。他衣着得体，语言富有文采，主持节目时他往往戴上假牙以挡住门牙间的缝隙。

达利夫善于与观众进行现场交流，在倾听观众发表观点时

能不着痕迹地将谈话扯回主题上去。他总能不停地挖掘到新的节目内容,因此人称他为"街边包打听"(STREET DOG)。因为总能从节目中受到某种赞扬,警察们都喜欢他,他在警察的辖区内受欢迎的程度不亚于一个英雄。不光是街边的警察喜欢他,大众新闻记者对他反应也不错。灯杰米·布瑞林斯在批评默多克使新闻的道德标准江河日下之时,也不忘提及达利夫所主持的节目。他讲道:"至少达利夫的节目还值得我留意一下,而且我确实喜欢它。"对在福克斯5台工作的年轻人来讲,达利夫的微笑能感染每一个人,他既是一个英雄也是一个传奇。

杰西卡·哈恩对外公开她与电台布道士杰姆·巴克的私情后,电视台派达利夫对她进行专访。尽管当日下午4点,达利夫在街头对杰西卡大献殷勤,但仍未能获得采访。随后ABC电视台对外宣布杰西卡将于当晚在《晚间热线》节目中接受采访。达利夫立即赶到杰西卡在长岛的寓所,他一边敲门一边喊道:"杰西,怎么能这样对待我?"ABC电视台专车开来后,达利夫告诉司机杰西卡生病了需要马上去医院。汽车开走后,达利夫马上召来了一辆救护车并劝说杰西卡接受了采访。

达利夫头发有点发白,但在福克斯电视屏幕上与其他全球性节目中他是默多克的忠实追随者。达利夫与默多克都喜好批评"品德高尚"的新闻记者与新闻教授令人难以接受的一面。一次他受邀出席一个有关新闻道德标准的高级研讨会,他故意到场很晚并且左右手各挽了一个漂亮女子。他告诉迎接他的菲西尔:"这只是一种姿态,我喜欢这样。"同时他还说:"研讨会到处都是无所事事的新闻布道者,让我十分压抑。对我来讲,公众是仅次于默多克的老板,是他们决定了我的命运。有才华的新闻专业学生,只有抛弃了书本上死的信条,他才会真正明白新闻的内涵。"

《华盛顿邮报》评论作家汤姆·萨尔斯称，达利夫是个不修边幅的人，但他在电视上看起来还不错。同样《纽约时报》的文章写道：《时事》节目丝毫也不过分，它只表明了我们对于生活的一种态度。达利夫与默多克所揭示的众多社会问题很难找到一个完整的答案，也许只有巴特·辛普森的名言"喝下自酿的苦酒"可以作为概括。

## 澳大利亚

1989年新年，鲁珀特在其新南威尔士家中见到了安娜·默多克。那时他在澳大利亚参加母亲80岁生日宴会，同时也想借机找出新闻集团，特别是默尔本《先驱报》目前所面临问题的根本原因。该报自1987年被新闻集团收购后，其运营状况一直不佳。

1月3日清晨4时，默多克被一个来自欧洲的电话吵醒。当时正好是欧洲时间下午2点，电话是法国一家出版公司的出版商德拉萨打来的，他告诉默多克，应科林斯出版公司伊恩·查普曼的要求，他正在考虑收购科林斯出版公司，以帮助它摆脱被默多克控制的命运。默多克对此十分生气，他当即告诉那个法国出版商他决不放弃。

自1981年默多克购得科林斯出版公司42%的股票以来，他与查普曼的合作关系一直比较稳固。1987年双方曾联合收购了哈勃/劳报业公司。1988年以后情况发生了改变，跨国国际集团逐渐开始收购出版公司。其中最负盛名的是罗伯特·麦克斯韦尔以25亿美元的天价收购了美国麦克米兰出版公司。过高的收购支出最终导致了麦克斯韦尔公司的衰落。

默多克收购《电视导报》出版公司后，他告诉伊恩·查普曼，目前他受到了过多的财政压力，因此他希望实现对科林斯出版

公司的完全控股。查普曼对此表示反对，他告诉默多克，科林斯董事会认为这是一个不友好的图谋。这一答复大大出乎默多克的意料。默多克的律师古德曼爵士事后表示，他很理解查普曼的感受，默多克提出收购的要求完全背弃了他在 1981 年所做出的承诺。另一方面，古德曼一次在接受记者采访时称，几年前默多克所做的承诺由于环境的变化，其存在的条件发生了变化。古德曼特别讲道："在我认识默多克 30 多年来，这是惟一一次发现他爽约的情况。"

1988 年 11 月，新闻集团公司要求以现金收购科林斯出版公司剩余 58%的股票，并报价 2.93 亿美元。公众对报价如此之低，纷纷表示不解。新闻集团在并购报告中称，科林斯出版公司员工干劲不足，公司核心业务运营不佳。该报告强调，科林斯出版公司 1988 年的年收入即使加上哈勃/劳公司的收入，比 1987 年也强不到哪里去。伊恩·查普曼则称，他对这样的无礼要求感到震惊。他开始鼓动科林斯出版公司名下作家反对默多克，同时他也努力寻找一个"白衣骑士"来拯救科林斯。最终他找到了法国德拉萨出版公司，12 月 29 日该公司表示愿意出价 4.03 亿美元收购科林斯出版公司。

默多克毫不迟疑立即提高了收购报价，当德拉萨出版公司总裁打电话过来时，他明确表示绝不放弃。这是一场荣誉之战，他将保持比德拉萨每次出价都要高的报价。认识到默多克是不可战胜的，自那次谈话后，法国公司退出了竞争。一天后科林斯出版公司开始与新闻集团公司谈判。科林斯出版公司董事会目前别无选择，如果接受德拉萨的并购计划，公司的利益将会受到损害。但德拉萨公司退出后，立即迫使他们不得不接受新闻集团公司的计划。从商业角度来看，即使是现在这仍不失为一笔绝好的交易，其收购价为科林斯出版公司年收入的 17.8 倍。而

同一年，皮尔林公司收购美国爱迪森—威斯利公司则花费了29.8倍。

许多科林斯出版公司的签约作家对合并表示欢迎，约有200名作家联名向公司管理部门递交了支持信。默多克本人对95%支持合并计划的作家表示感谢。同时他暗示如果有些作家想要另谋高就，公司很快可以找到别的作家，因为公司有能力帮助他们出版作品。最终只有少数几名作家离开了科林斯出版公司。

默多克保证今后绝不干涉科林斯出版公司独立出版与管理的权力，科林斯出版公司董事会很快通过了合并计划。伊恩·查普曼后来在接受《纽约时报》采访时称："我很伤心公司未能最终保持完全独立。"他在科林斯出版公司被合并后离开了公司。原公司董事会主席乔治·格瑞格被默多克调往哈勃/劳公司担任首席行政主管，默多克本人开始兼任科林斯出版公司董事会主席，随后他开始合并两家公司。查普曼的离去是默多克对自己承诺的绝妙讽刺。

收购科林斯出版公司是20世纪90年代全球商业活动中的一件大事。它体现了全球范围内报纸、出版公司、制片公司、数据中心、图书销售公司、卫星电视与杂志相互兼并形成集团的趋势，同时也是出现世界级跨国母公司的先兆。

1月4日，默多克飞赴澳大利亚墨尔本，澳洲方面目前对他收购先驱报业公司仍有一些疑虑，同时也对他为满足商业运营委员会要求改变报纸经营方式的作法普遍表示关心。布里斯班《太阳报》、阿德莱德《新闻日报》的经营权现在已经被新闻集团的编辑所买断。默多克认为这是确保报纸活力的惟一办法。也许这个方法不错，但仍有许多人担心默多克会在众多方面影响报纸的独立运营。

更为明显的反叛发生在费尔法克斯公司，26岁的沃瑞克·费尔凡格斯试图收购家庭其他成员所持的公司股份。最后其父约翰·费尔法克斯阻止了这一行动。

1985年费尔法克斯关闭了其公司属下的两家报纸《悉尼时报》与《悉尼太阳报》。《悉尼太阳报》的关闭对默多克来讲是一个巨大的胜利。费尔法克斯等于将《悉尼太阳报》的市场与潜在利润拱手让给了新闻集团公司。默多克十分得意，他同时也在尽力收购费尔法克斯公司的股票。他本来有望最终控制这家澳大利亚最大的出版公司80%以上的股票，但遭到了商业运营委员会的阻止。

1988年1月，新闻集团公司宣布将投资1.2亿澳元在墨尔本港区建立一座印刷厂与大型仓库。默多克同时还花费8亿澳元收购了德国39家报刊印刷厂，据称这是全球报刊印刷并购交易的最高纪录。在墨尔本新建的印刷厂设计能力为高速印制高品质的彩色出版物。默多克建立彩色印刷厂主要是受罗伯特·科林斯出版公司的影响，但这一决定在1990年几乎给他带来了毁灭性的打击。

默多克父亲一手创办的墨尔本《先驱报》也困难重重，甚至出现了新增订户无法很快收到报纸的情况。报纸每年亏损高达1500万美元。默多克对报纸的管理与经营也越来越不满意。1988年11月，他将《先驱报》的经营主管约翰·德阿西调往伦敦工作，其后不久就解雇了他。德阿西为默多克工作了两年，他对此十分伤心，其妻也公开表示决不会原谅默多克所做的一切。德阿西事后曾表示："我对报纸所报道的新闻感到震惊，它简直就是一个杂货店。报纸内部只有默多克可以做决定，一旦你需要对决定发表看法，他会讲：'我不希望听到这一切。'默多克只想拥有整个世界，在他眼中一切都是商品。同时他具有强烈的

占有欲，他死死地盯住《电视导报》出版公司不放。”

《先驱报》主编伊瑞克·比切尔未能使报纸赢利。不久，默多克与他的关系也很快变得冷淡起来。1989年比切尔辞去了主编职务。后来比切尔谈及此事时曾讲道：“就像其他一些编辑一样，起初大家与默多克的关系就像是恋人间的关系，一旦关系变僵就很难继续下去。默多克是一个杰出的管理者，他可以随心所欲地操纵报纸的发展方向，但他的决定可能受利益的驱动很快发生改变。”安娜也曾有过类似的表白，一次她告诉《纽约时报》的记者，如果鲁珀特是一名飞行员，我绝不乘坐他驾驶的飞机，因为他太爱随心所欲地转变航向。

比切尔说：“最主要的问题是鲁珀特对他手下的工作人员持有某种轻视的态度，我曾为他辩白说，他已经改变了许多。但实际上他丝毫没有改变。”默多克的解释却截然相反，他声称比切尔的编辑理论对读者完全没有吸引力。报纸的每一项业务都在滑坡，比切尔起到了推波助澜的作用。

1月6日，默多克家庭成员在克鲁登农场为丹米·伊利莎白举行80岁生日宴会，各种各样的祝辞也随之而来。伊丽莎白富有主见、思路清晰，她仍是澳大利亚艺术、慈善、园艺等领域重要的人物。自基思爵士率先出资建立维多利亚国家美术馆，并以他的名字命名展厅以来，默多克家族一直是公共事务的主要赞助者。鲁珀特·默多克曾资助过许多澳大利亚艺术家，包括购买他们的作品、赞助他们举行画展及海外巡展等。

新闻集团公司资助了堪培拉国家战争纪念馆一个口头历史整理项目，同时公司也力争保护与拯救澳大利亚早期电影档案。新闻集团公司在成立29周年之际，特别在墨尔本大学管理研究院设立了默多克奖学金。默多克本人与他母亲、妹妹共同出资帮助墨尔本皇家儿童医院遗传病研究所开展研究。在牛津大

学,默多克向母校捐资整修了图书馆。此外,默多克家族在墨尔本还多次为各种机构及社会群体举行慈善募捐会。

默多克家族的所有成员参加了这次生日宴会,同时当地政要、商业与学术界人士,维多利亚总督、大学校长、银行总裁、公司经理都出席了宴会。默多克的小学校长詹姆斯·达林在与默多克握手时讲道:"鲁珀特,你走出了自己的道路。"默多克发表了讲话,其间他称赞母亲坚强的个性,追忆了自己童年的往事。

1月7日,星期六,墨尔本——悉尼——拉斯维加斯,10时30分抵达拉斯维加斯;与迪勒尔共进午餐,其后在拉斯维加斯参加福克斯工作晚餐。

1月8日,星期天,出席电影学院大厅命名仪式。

1月9日至10日,星期一至星期二,出席福克斯、天空、迪斯尼动画工作会议。

1月11日至12日,乘专机赴华盛顿与里根总统共进晚餐,后返回纽约。

1月13日,星期五,与澳大利亚著名政治家约翰·沙普共进午餐。

1月14日,星期六,参加纽约与伦敦工作协调会。

1月15日,星期天,在科林斯出版公司举行会议,参加《时报》与天空电视台会议。

1月16日,星期一,在科林斯、天空电视台举行会议,下午5时50分飞抵纽约。

1月17日,星期二,与乔治·保尔共进早餐,参加新闻集团会议。

1月18日,星期三,在华盛顿出席新闻大厦落成典礼,与希德·伯斯共进晚餐。

1月19日,星期四,召开会议,后出席新闻业"自由标准"大

型客户会议。

1月20日，星期五，在科林斯出版公司、福克斯、《电视导报》出版公司召开会议。

1月22日，星期天，飞往伦敦，在康诺特吃晚餐。

1月23日至24日，星期一至星期二，在科林斯出版公司开会。

1月25日至27日，星期三至星期五，在瓦平与康罗德·布莱特召开各种会议，后飞往纽约。

1月28日，星期六，从纽约飞往华盛顿，与哈瑞·巴艾德在阿尔法俱乐部共进晚餐。

1月29日，星期天，从华盛顿飞往拉斯维加斯。

1月30日至2月1日，在福克斯参加当晚舞会。2月1日由拉斯维加斯飞往澳大利亚。

2月4日，由澳大利亚飞往伦敦。

2月5日，星期天，在天空电视台午餐。

# 第十章

## 克拉克环

受福克斯电视台成功的鼓励，默多克再次感到有必要在英国公司寻找对手。1989 年 2 月，他创办了拥有 4 个频道的天空卫星电视台，这挑起了一场新的战事，新闻集团公司在这场争斗中付出了惨重的代价。

英国与其他国家一样，在 1977 年世界无线电管理会议后，按规定拥有 5 个卫星电视频道。1986 年初，英国独立广播委员会宣布将提供 3 个商业卫星频道经营权。默多克与其他 6 名竞争者参加了竞标。当时默多克已开始在欧洲大陆播出天空电视台节目。其他竞争者在把默多克挤出英国市场这一点上达成了共识，他们不停地对外宣称将《太阳报》搬上卫星电视可能带来巨大危险，同时称默多克是电视传媒道德与经营的破坏者。

商业卫星频道的经营权最终被英国卫星广播公司所获得，该公司是由格林纳达、皮尔森、安格里拉电视台、VIRGIN 及阿姆斯罗德唱片公司联合组成。公司经营强调节目制作，并遵循质量至上的宗旨。默多克认为这是一个顽固不开化的公司，但事实上它却代表了英国主流电视节目。

按有关协议规定，英国卫星广播公司将被迫采用一种新型 DMAC 转发器，这是一项价格昂贵的高器质技术，预期将传输比 PAL 制式更好的电视图像。

为此英国卫星广播公司成为英国有史以来最大的风险投资

公司，最初估计需要投入5亿英镑，但1987年4月投入资金就涨至6.5亿英镑。

1987年春，卢克斯伯格一家私人控股公司开发了一种称之为阿斯特拉的欧洲卫星，并通过了克拉克集团的认证。其后该卫星公司计划利用阿斯特拉在欧洲开设16个不同语言的卫星电视频道。这对现有的卫星电视频道是一个公开挑战。阿斯特拉卫星载有16个50瓦特的中等功率转发器。

20世纪80年代欧洲电视发展已进入了一个新的阶段，80年代初，大家所熟悉的只有国内大功率卫星直播系统，但现在由于卫星电视新技术的出现，小功率商业电信卫星开始进入市场。

截至1987年，默多克4年中共为欧洲天空电视台投入了4000多万英镑，天空电视台每天播出18个小时，在欧洲20多个国家中拥有1200多万用户。默多克决定向英国卫星广播公司发起挑战后，他开始让天空电视台退出欧洲大陆。同时他计划利用阿斯特拉卫星登陆英国卫星电视市场。

默多克的顾问杰姆·克卢瑟表示："阿斯特拉并不是惟一选择，我们还有其他多种项目可供选择。同时，选择阿斯特拉具有很大的风险性。"但这不是默多克的风格，英国企业曾将他关在大门之外，现在他准备用阿斯特拉踢开后门。1988年6月，默多克宣布将用阿斯特拉卫星重新开办天空电视台。他仍然强调英国应当全面开放卫星电视市场，英国长期以来对电视产业的限制，大大制约了电视节目的创新与制作。其声称所谓的高品质电视，只不过代表了少数控制英国电视业人士的个人偏见。从现在起他将发动一场针对BBC、独立电视台及英国卫星广播公司的战争。经历了多次挫折后，默多克终于如愿以偿地打入了英国电视产业。但由于英国法律限制同时经营报纸与电视业务，他不得不极力否认这一切。由于这些法律规定仍未改变，默

多克就充分利用设在英国境外的卫星站逃避相关的限制。

默多克的决定无疑对英国卫星广播公司是一个重大的威胁，沃唱片公司创始人及英国卫星广播公司的主要投资者理查德·布兰森立即明白了危险的程度。英国卫星广播公司的投资预算建立在没有任何竞争对手的前提下，现在看起来默多克准备利用低价技术将它赶出克拉克集团之外。英国卫星广播公司承诺新型 DMAC 技术将提供更好的接收效果，但作为用户而言，他们将只会选择一种卫星电视接收方式，通常他们选择最早上市的那一种。

布兰森了解默多克是一个顽强的竞争对手，同时也意识到新闻集团公司旗下的各家报纸一定会为阿斯特拉卫星大造声势。这一情况很快就发生了，其后几个月，《太阳报》、《世界新闻报》、《今日新闻报》都毫无隐讳地带头吹捧天空电视台。

布兰森曾私下试图与默多克就合并进行协商，但信心十足的默多克不屑谈及合并一事。随后布兰森开始在英国卫星广播公司股东内部转放 VIRGIN 唱片公司所持的股票。澳大利亚商人阿兰·邦德最终以 3100 万英镑购买了布兰森所执的 3000 万英镑的股票。达成交易的当天晚上，布兰森高兴地喝起了香槟酒。

英国卫星广播公司与天空电视台都认识到必须依靠电影频道才能吸引观众。1988 年夏季，双方都派出采购组分赴好莱坞订购电影拷贝。这导致了好莱坞影片价格天天都在攀升，对制片商而言这场收购价格之战简直就是在过圣诞节。英国竞买者开出的订购价简直都是天价，一旦英国卫星广播公司与一家制片厂签约，天空公司马上与另一点制片厂签约，其后双方又展开与第 3 家制片厂的签约权之争。双方都指责对方将竞价抬上了天。英国卫星广播公司人士称，默多克过多地对未来的收益做

出承诺，同时坚信如果他们获得像默多克一样多的报纸支持，他们将最终在这场战争中胜出。

最后天空电视台分别与福克斯、奥利安、华纳兄弟等公司签订了购片合同，英国卫星广播公司则分别与哥伦布、世界及派拉蒙电影公司签约。天空公司合同总金额为6000万英镑，英国卫星广播公司合同金额为8500万英镑。

电影制片公司对如何为电影加密十分关心，此前默多克曾计划在一个电视广告频道中免费播出电影，但这一计划受到了制片商的反对。他们不希望默多克在英国的电视中免费播放电影，特别是由于阿斯特拉卫星的覆盖面较大，欧洲其他地方也能同步接收到在英国播出的电影。制片公司坚持必须采用信号压缩的方式播出电影，只有拥有卫星电视天线才能实现解压缩。这意味着另一项技术投入，默多克后来从以色列获得了这一技术。

好莱坞订购影片的高额费用让默多克多少有点担忧，同时他对天空电视台发展速度过慢也不满意。他任命电视革新派、《星期天报》的主编安德鲁·耐尔出任天空电视台行政总管之职。2月份，天空台4个电视频道已准备好从数千公里外的赤道上空向英国传送电视信号。

现在的问题是卫星电视信号传送到地面上时，根本无人能收看电视节目。直接原因是商店里找不到合适的卫星电视接收天线，间接原因是由于影片加密后，用户必须换装新的接收器。天空电视台新闻频道的投入大大超出默多克支持者的估计，其先期投入约4000万英镑，1989年的预算为3000万英镑。该频道像美国CNN电视台一样一天24小时滚动播出新闻，每周播出现场新闻报道14个半小时，其观点与福克斯一样具有鲜明的倾向性。与之形成对比的是，英国独立电视台拥有260名工作

人员，年度预算为6400万英镑，每周仅播出现场新闻报道6个小时。对新闻频道投入的时间、资金与精力充分显示了它的重要性，同时也反驳了天空电视台节目不够严肃的论调。1989年夏，市场上推出了天空卫星电视接收天线，但由于炎热的气候和不断上调的利率使消费者缺少购买欲。英国卫星广播公司也面临着相同的问题。卫星广播公司开始销售电视天线、解码器，但实际上公司的卫星仍未发射升空。DMAC技术也许真能胜过老式系统，但由于不能马上实现仍不具有太大的吸引力。1989年下半年，英国卫星广播公司宣布必须再次追加投资，随后不久新一轮资金投入开始了。

由于电视天线销售不佳，默多克决定重新开始启动一个销售计划。首先他们精心选择了可能引发仿效作用的家庭，并赠送了数千套天线。随后公司推出了一个每周4.49英镑的租借计划。公司雇用了大批临时工作人员，他们身着白色工作服，开着迷人的货车在全国各地家庭中推销天线。默多克的流行报刊对此大加吹捧，加上年轻推销员上门服务，许多家庭经不住诱惑，开始接受天空卫星电视。电视天线的租借率也开始上升。

天空电视台的广告情况令人感到失望。默多克从未想过，天空电视台开播之前竟然没有获得任何广告合约。没有人能预测天空电视台第一年度的广告收入，有人预计可能是1000万英镑，也有人认为只有数千英镑。天空电视台试图引进福克斯电视台反应较好的广告承包计划，但这一计划以失败告终。天空电视台陷入混乱状态，同样其竞争对手英国卫星广播公司情况也好不到哪里去。

1989年8月最后一个星期默多克与安娜驱车前往参加当地电视节。默多克应邀在电视节发表一个有关"新闻电视"的演讲。

默多克抵达艾丁伯格前几天，新闻集团公布了截至1989年6月30日的上半年业务报告。报告显示，天空电视台每周损失高达近200万英镑，自开播以来电视台损失共达7500万英镑。这些损失将分别划入今后几年内的账目内。同时新闻集团税前赢利额也由去年的8800万英镑锐减至2010万英镑。公司支付的利息由原来的6170万英镑增至13860万英镑，几乎增加了一倍有余。

股市仍然对默多克持有信心。新闻集团半年报告公布后，新闻集团的股票出现了上扬。另一方面还存在着一个问题，默多克担心由于他在英国媒体的份额不断增加，可能会受到法律管制。英国贸易办公室也开始对默多克控制的报纸与电视台所有权进行调查，以便决定是否向媒体垄断与兼并委员会提交报告。默多克的对手公开宣称，他拥有一半以上的报纸所有权，但默多克提供的数字显示他只拥有其中三分之一的所有权。

在艾丁伯格，英国电视精英们齐聚一堂，准备听取默多克的演讲。维奇多·麦克伊万大厅外传来第一缕秋风的声音。默多克走上讲台，神情略显紧张与激动。首先他在开场白中称赞了当地一位先哲爱德姆·史密斯，史密斯曾在200年前写下《国家财富》一书。其后35分钟内，默多克平静地对英国电视体制及台下精英们展开了抨击。默多克讲道："所谓高品位的电视节目只不过代表了思想基础接近的电视管理者们的偏见与利益。"默多克认为英国BBC广播公司对英国社会产生了一些不良的作用，其节目往往带有鲜明的社会等级观念、反商业主义与复古主义色彩。他讲道："许多电视节目简直就像个时装展"，英国电视将商人描写成无赖，对赚取金钱不屑一顾，但又往往忽视社会的主流现象。英国电视是英国社会病的一部分，它对治疗所需的良性文化充满了敌意。

他认为英国仍需保留公益电视节目，但它应当处于一个次要的地位，而不是一个决定因素。这将使英国电视制作人得以解放，他们已经为支持公益电视付出了自由的代价。很难想像BBC电视台或独立电视台会像美国电视网那样深入报道英国的水门事件与伊朗门事件。

这是一个老话题，美国报刊习惯于对“水门事件”等政治丑闻进行深层次的报道。由于默多克的支持，新闻集团名下的报纸与电视台总是毫不犹豫地以政府作为新闻调查对象。

默多克把英国的传媒机构喻为权力主义的独裁者，这也许是他演讲最精彩之处。他认为如果由市场而不是由公益作用来左右电视台，那将会更加现实和安全。更多的电视频道意味着，无论是警察还是别的政府机构，都会发现很难对越来越多的电视频道实行控制。

默多克原来担心会有人提出尖锐的问题，但几乎无人提问。也许他已经开始使他们认识到英国电视业比他所描述的还要糟。尽管坐在台下的人无人反驳他，但并不意味着无人持反对态度。BBC与独立电视台并不依赖流行节目而生存，它们认为市场并不一定是观众最大兴趣之所在。BBC电视台已成为一种国家资源，它是英国政治、文化、文学、新闻娱乐的产地。

默多克的抨击是致命的，他声称英国电视轻浮、势利、专制。没有人起来反对他，也许是由于听众不习惯将自己看作是英国电视传媒的代表，也许是由于听众本身与英国BBC电视台创始人瑞斯爵士观点相左，而不愿替其辩白。瑞斯本人与默多克一样也有一套电视媒体理论，默多克提到的各种弊病，瑞斯则可轻易将它描述成引人之处。

曾在默多克手下担任《时代》杂志主笔的雷斯·默格称，他是台下反对默多克演讲内容的众多听众之一。他所担心的是如何

在信息世界发展过程中保护传统文化。国际市场力量对传统文化有巨大的破坏力，事实上默多克本人就可以看作是这一变化的代言人。传统文化也许十分呆板，也许存在一些不良的文化背景，但无论怎样人们都应珍视它、热爱它。默格对市场型文化与品质型文化进行了评述。他认为市场型文化较垄断要好，但是他不希望仅仅提供国际精神快餐的默多克文化成为主导型文化。

艾丁伯格电视节中最引人注目的是默多克的精神力量。默多克坚持自己的信念，他认为所谓的“默多克文化”只是英国“精英人士”形容全球最自由的经济与政治体制的术语。默多克宣称：“解放英国电视体制，是英国民主革命的重要组成部分，同时也是迈入信息时代的关键一步。”

## 阿斯彭

1989年对默多克来说是艰难的一年，他时常自语说：“我要出局了。”巨大的变革已经发生，被债务绑住了手脚的默多克感到了无比的失落。

1989年3月初，默多克对外宣布成立一家新公司——国际媒体合作公司。之后不久该公司很快被誉为“新闻王子”。公司最初基本投资额为2500万美元，其后将计划在全球范围内向私人企业筹集10亿至20亿美元的资金。随后报业集团将属下的各个出版发行公司并入了新公司。其中包括哈勃/劳公司与澳洲的威廉·考林斯公司、海湾出版公司、罗伯特森与安格斯出版公司。转让价由市场进行评估，但总值预计低于10亿美元。由于新闻集团获得了2亿美元的注入资金，这使该集团公司的负债减至了8亿美元。默多克通过一份为期10年的合同确保了他对这家新公司的控制，同时他手中的20%原始股将会随时间

推移有所升值。默多克借助别人的资金将自己的资产以另一种形式转换给了自己，很少有人曾做过这样的尝试。

“新闻王子”并非一个不恰当的绰号，默多克自己承认他最初的意图是创建第二个新闻集团，主要目的是为了防止陷入发展停滞不前的状态。他说：“如果这个方案可行的话，那就意味着我们将继续发展，并能按计划进行新的尝试。”

国际媒体合作公司起先被视为一种高明的新招而备受青睐，《金融时报》评论道：“整个冒险行动是默多克聪明过人的典型表现，如果自己公司负债累累，那么就利用别人的钱使它起死回生。”然而潜在的投资者却发现了更多的问题。为此，默多克不得不把大量时间花在媒体合作公司上。他穿梭于日本、澳大利亚与欧洲之间，出席各种论坛，解释公司计划并回答听众问题。他发现他不得不再三向有些机构表示，他不是一个人侵者与掠夺者，而是想利用公司创造价值。在日本他所遇到的困难最大，因为日本的银行与相关机构将《太阳报》对天皇的指责看作是投资合作中间的一个障碍。

其他投资者也不太愿意将赌注压在这个新成立的公司上，国际媒体合作公司更多则被认为是一个调节杠杆公司，到1989年债务开始被看作是一种较大的不利因素，而不像以前那是发展前进的表现。此外，还有一种自相矛盾的结论：假如报业集团的债务减少，它将看起来比国际媒体合作公司更具有吸引力，因为毕竟默多克本人大多数活动都相对集中于新闻集团。到1989年底，默多克也被迫接受这种想法。这确实对投资者产生了重大的影响。

国际媒体合作公司短暂的兴起与衰落完全与时代和华纳通信公司合并时的情况相吻合。时代与华纳公司的合并代价很大，同时也在人们中间引起了很大争论，时代华纳公司于1987

年正式宣告成立，其目的是形成21世纪在全球占主导地位的娱乐媒体公司，公司将建成总资产达150亿美元的电影制作、电视制作、音乐制作、报刊杂志出版以及有线与付费电视网络。

默多克为不能成为一名主角而一直耿耿于怀。他对《默多克期刊》主编约翰·艾文斯表白，他确实很想拥有时代公司，他想体验一下掌握像时代公司这样的美国大公司所带来的那种庄重与严肃。他讲道："当这个大公司在美国运转时，我也想坐在董事席上成为一名决策者。"

1987年以来，时代与华纳公司的合并谈判就一直没有停过。时代公司显得格外脆弱，这个由亨利·路丝与布雷顿·哈登于1923年联合出资创办的公司现在变得有些官僚主义且处处小心翼翼。1988年该公司一份内部报告指出，人们觉得本公司：没有创造力，过于谨慎，易为投资者所左右，不愿承担风险。公司资产的破产评估值远远大于华尔街根据其股票价格所拟定的资产总值。

"协同作用"这个时髦的说法可以说是进行公司间人为合并的主要原因之一。"协同作用"是一个医学用语，用来形容许多肌肉共同运动而产生的力量。20世纪80年代末，人们提出如果将书刊、录相、电影、电视和其他媒体联合起来将会产生一种连锁反应，这种连锁反应将会使所有媒体的质量得以提高，并能实现较大的产出。时代与华纳合并所提出的垂直一体化方案，据说使行业集中化达到了一个新的整体化水准，能将大批具有创造性的人才与每种可能的销售渠道联系起来投入市场。时代公司是美国第二大有线电视网经营者，华纳公司加入后为这个新的合作伙伴制定了新的节目计划。协同作用的主旨是时代华纳公司可以在全球赢得巨额利润。特别是从欧洲撤销了电视广播公司管制制度后，将从欧洲与亚洲不断增长的市场中获得巨

额利润。

事实上,协同作用的最终结果是难以确定的。总之对公司前途的担忧更能促进这个联合体的发展。时代华纳公司的形成也反映了美国媒体娱乐行业对外国企业进入美国市场所引发的那种偏执态度。时代公司的理查德·蒙罗承认:“我们看到罗伯特·麦克斯韦尔、鲁贝塔·默多克、伯特尔斯曼和悉尼公司进入我们的市场所引起的喧闹,我们将这看作是美国公司锻炼竞争能力的一次机会。”

1980年,世界12家最大的传媒公司中有10家是美国公司。美元疲软后,导致一些美国公司为外国公司所兼并。1989年排名前5名的公司中美国公司只占2名。时代公司总裁尼克·尼古拉斯表示,在全球范围将会出现6至8个跨行业综合性媒体娱乐联合集团。其中日本公司占1到2名,欧洲将占2名,美国将占2名,时代公司将是其中之一。

华纳总裁罗斯重申了这一观点,他认为其中有一个解决办法:“除非美国公司联合起来。否则将不会存在任何美国媒体公司,它们将全部为外国公司所吞并。”

90年代末,确实有几个大的媒体与娱乐公司在全球不同领域占有主导地位,并且相互间进行竞争。其中最有名的公司包括:新闻集团、华尔街—迪斯尼、伯鲁斯科尼、贝塔斯曼和索尼公司。

每个公司都有自身所特有的发展历史,默多克身上就具有奥德修斯那种传奇式的历史。华尔街—迪斯尼是一家国际公司,它的作品往往立意鲜明。它将欧洲一体化市场的出现视为自身发展的新机遇。

在时代华纳公司成立之前,贝塔斯曼公司为全球最大的传媒公司。除在美国市场占有很大份额外,它在欧洲也发行有报

刊与杂志,在民主德国建有一个电视台。贝塔斯曼的年营业额超过 60 亿美元。

之后不久,大百科全书出版公司格罗利尔与杂志巨人迪亚曼迪斯公司获得 12 亿美元资金后,成立了哈切特公司,继而哈切特公司取代时代公司成为全球最大的出版公司。

尽管欧洲与澳大利亚企业的侵人对美国公司产生了一定威胁,但真正让人担心和深刻反省的是日本人的到来。1987 年日本索尼公司以 20 亿美元的价格收购了 CBS 唱片公司。虽然正如史蒂夫·罗斯所说,这是一个美国创造的行业,但最后一个较大的唱片生产商几乎只能算华纳公司了。众所周知,1989 年上半年,索尼公司一直在寻找收购一家电视公司。RAC 与哥伦比亚公司最终作为首选的对象。令人意外的是,索尼公司真正实现对哥伦比亚公司并购时,美国媒体近似狂热地表示出了欢迎。好莱坞是美国梦想的核心组成部分,它也即将归日本人所有的事实让许多美国人难以接受。美国对共产主义的恐惧已经消失,取而代之的是对日本人惊人成就的恐惧与妒忌。

其后,麦克斯韦尔仍然试图创立一个国际公司以抗衡报业集团公司。1988 年他对默多克收购哈勃/劳公司做出了反应,想要收购杰维奇公司,但最终未获成功。其后与财力雄厚的竞争者进行了一番竞争后,他最终收购了美国麦克米兰出版公司。麦克斯韦尔为收购支付了 25 亿美元,即使现在这仍然是一个不低的价格。同时他还代为支付了公司所欠官方航空公司指南出版社 7.5 亿美元债务。这笔债务是合并后公司的一项重要负担,公司在相当长一段时间内无法正常开展经营。

80 年代末,美国市场上出现并购浪潮时,欧洲也出现了更为诱人的合并高潮。大家普遍认为随着一体化市场的出现,将进人一个无管制规定限制的卫星广播新时代。众多外国公司之

所以想方设法购进美国制片公司，主要原因是看中了公司作为新增长点的美好前景，以及市场对影片的广泛需求。

进军电视市场非常关键。德国贝塔斯曼公司清楚地认识到了这一点。西尔维奥·伯鲁斯尼公司正处于上升期，它拥有3个商业频道和德国一半的有线电视网，此外，它在法国有一个商业频道，在西班牙也有同样的业务。麦克斯韦尔充分利用欧洲有线电视网扩大公司的影响力；默多克则将希望寄托在天空电视台上。时代与华纳公司的合并表明，美国传统媒体公司已经感受到了压力，越来越多的媒体公司认识到今后公司收入的主要来源之一将依靠电视而不是报纸。

传媒作家、伯克利新闻学院前任院长本·巴格迪基安对此发出警告称：地球村的主人有自己的政治议事活动，尽管他们在历史中对人类的思想、文化、商业产生重大影响。但无论是凯撒、希特勒，还是富兰克林·罗斯福及任何一位教皇，他们都无法通过使用强制力来影响和左右大多数人选择自己获取信息的形式。

新生信息技术的惊人能力逐渐开始在政治变革中得以体现。1989年春天，波兰与匈牙利共产主义政权崩溃，同时苏联戈尔巴乔夫大胆进行改革，准许前所未有的自由存在。

1989年6月，卓越通讯公司向华纳公司出资107亿美元，试图阻止华纳公司与时代公司之间建立合作关系。默多克也准备介入此事，但最终默多克与卓越公司均未成功。尽管两公司为合并付出的代价比原先预期的要大得多，时代与华纳公司最终形成新的联合公司。

随后不久，新闻集团的负责人们聚集在阿斯彭讨论了全球与地方性的事务。对周末召开的会议，他们精心准备了各式各样印刷精美的小册子，其中包括人物介绍、时间与活动安排及一

本介绍过去2年来同一个周末的天气情况的小册子。与会者都穿上了印有新闻集团标记的服装。抵达会议地之前，与会者均接到了如下的通知：阿斯彭是一个适合穿非正式服装的城市，男士们可在晚宴时着夹克衫，但最好不要打领带，女士们周末会议期间可着便裤。

会议共分3个主要议题，与会者讨论了国际媒体世界所出现的协作现象、新技术的冲击力与新闻集团的新闻道德形象。随着讨论的深入进行，他们进一步认识到，公司在每一个大陆所开展的业务，其情况都有根本性的区别。

虽然默多克一直比较关心债务问题，但他们谈论最多的仍是如何提高增长率，而不是巩固目前的形势。在管理人员集会上，默多克表示，如果每个人再增加5%的产出，他就可以再筹集到20亿美元继续扩大他的王国。

还有一个关于天空卫星广播公司的问题。卫星接收天线销售仍很缓慢，同时系统动作一周内需亏损200万英镑。约翰·艾文斯则指出有线电视不如卫星电视的优点突出。因为在很大程度上，地面光缆相互间影响较大。伊万斯相信那种将电缆传输的作法已经过时了。光纤电视信号进入家庭后，电视确实与过去相比有了很大的改观，但另一方面，他不得不承认，在某种程度上有线电视将永远无法像卫星那样在全球实现普及。

格雷斯·米拉贝拉的亲身体会真实地反映了默多克的办事效率之快。1988年，作为《时尚》杂志编辑成名数年后的格雷斯·米拉贝拉突然被康德·纳斯特所解雇。默多克马上询问她是否愿意开办一家新的流行杂志，这家杂志将以她的名字命名。米拉贝拉表示同意后，几乎没有经历太多忙乱，一切都已顺利完成。在一些官僚机构里，开办一家新杂志往往需要花上好几年进行准备和四处奔波。默多克在很短时间内批准了计划，接着

不到几个月杂志就正式出刊。

《人物杂志》的编辑苏珊·琳也有相似的经历。当约翰·伊万斯邀请她创办一家电影杂志时，她当时正在一家名为《乡村之音》的杂志社工作。苏珊将准备好的样本递交伊万斯审定时，他告诉苏珊不必同他或者默多克商量，因为他们信任她，她可以放手去做。

琳的丈夫乔治·克里斯在 BBS 电台就职。他对新闻公司雇员们所享有的创造性自由感到十分惊讶，至少在默多克的杂志社这是一种普遍现象。乔治也对那次周末会议的情况有所了解。来自世界各地的地区代表们聚集在一起聆听决策者们的指导。这使他联想起詹姆斯·邦德故事小说《黄金指》里面描写的情景。这表明这个集团具有极好的灵活性与号召力。这次阿斯彭研讨会议，为今后新闻集团扩大规模后，如何维持其自主意识做了良好的铺垫。

周末会议讨论了新闻集团形象与新闻行业道德标准问题。其争论的焦点在于：英国市场内出版高品质的出版物与以轰动性报道为特点的小报进行抗衡的问题。针对美国，主要讨论集中在福克斯电视台、第 5 频道的调查性节目。节目创意人史蒂夫·邓维拉为此类节目引以为荣。

巴里·迪勒尔率领的好莱坞人对报业集团如此强烈的小报主义感到强烈的不满。他们抱怨影星们一旦因丑闻被报纸披露后，他们就不再愿意为报业王国效力了。《纽约邮报》第 6 版曾发表一篇文章称：默多克控制该报时，闲聊栏目几乎是隐私调查的代名词。在这一问题上双方在阿斯彭几乎拳脚相加，这一说法确实有点过分夸张。

这一典型问题突出体现在阿诺德·施瓦辛格身上。有一次，当迪勒尔极力劝说这个超级明星签署一项重大协议时，《世界新

闻报》发表一篇文章，称施瓦辛格父亲与纳粹有染。另外一个深受小报之苦的演员是威廉·格特，他卷入了争夺孩子抚养权这一令人烦恼的纠纷之中。此外喜剧演员丹尼·德维托，也对《初露头角》杂志有关他的封面设计大为不满。

尽管有些小报编辑们坚持某些道德标准十分重要，报业集团中小报记者们反对提倡任何公司的新闻道德标准。安德鲁·内尔说，他感到《星期天时报》、《太阳报》和《世界新闻报》的联合有受人操纵之嫌。同时他还抱怨《太阳报》对埃尔顿·约翰的诽谤行为远近闻名。

巴里·迪勒尔发泄了一通不满后，骑上摩托车轰的一声驶向山里。

由于不慎他摔了一跤，扭伤了脚踝。当他蹒跚归来时，默多克说："我希望任何人都不要这样过分激动。"

会议结束后，由一位富有的顾问总结了会议的精神。他为《星期天时报》撰写了一篇专栏稿，很快就因此荣升为默多克的主要顾问之一。在文章中他提到了新闻集团文化的重要部分："这里几乎每一个人都将自己看作是一个冒险家，一个具有极大实权的先驱。"

在公司衰落期间，那些冒险家无人对公司所做的决定进行任何评价。他们不敢对默多克在英国、澳大利亚进行彩色印刷业投资提出任何异议。

公司的道德标准与公司的形象息息相关。然而在每一个大陆公司的形象却不尽相同。默多克手下的英国公司的形象最差。在英国它们为撒切尔首相提供了强有力的支持，坚持与BBC广播公司唱反调。在美国由于《纽约邮报》销量巨大，新闻集团与默多克不存在太大的形象问题。除和一些小报式节目有点联系外，《纽约邮报》是新闻集团在美国政治力量的一种体现。

实际上在与爱德华·肯尼迪的长期斗争中，福克斯广播公司的节目常常展示出一个政治性的栏目安排。

越是问题多的报纸利润越是可观，正如斯特尔兹指出的那样："如果没有《太阳报》与《世界新闻报》，就不会有《时代周刊》……"他提出了一些不用抛弃小报新闻却又可以缓解矛盾的方法，这让默多克感到十分厌恶。建议称报道的精确度如果提高5%，那么报纸的形象就会提高95%；新闻集团内的英国人应当占有更多的席位；应当有更多的关于批评的建设性意见。这一建议与凯文·麦肯齐的"媒体主义"观点截然相反。

关于如何给"默多克形象问题"做一个完全的定义，这一点仍存在分歧。斯特尔兹表示阿斯彭会议参加人员感到，如果公司的领导人在公开场合更多地露面，一切问题都会迎刃而解。因为默多克非常坦率、大方、谦虚和朴素，所以在任何地方他都可以交到朋友。然而他们中间更多的人都有愤世嫉俗的观点，认为全球的新闻界与电视广播中的"自由主义者"完全持有一种敌对的态度。所以过多关心形象问题对默多克而言只能是浪费时间。

根据默多克的反应，他完全站在小报新闻的一边，因为从他的想法与经济利益都定位于这一方。他讲道："这是一个传媒公司，我们热衷于新闻。有两种报纸：精美印刷品类型报纸与小报型的报纸。或者按有些人的分类称之为主流和非主流报纸。"

这表明了他的观点。他仍然坚持认为"低级市场"一词是对"流行"的一种无端攻击，那些杰出的知识精英们花费了太多时间去贬低流行报纸的吸引力。但是1989年阿斯彭会议也证实了新闻集团已不再是一家不可阻挡的报业公司。虽然《星期天时报》、《太阳报》、《世界新闻报》仍在市场中占有统治地位，但默多克已开始将目光投向电子信息方式，尤其是投向电影与电视

方面。默多克再次重塑了个人形象。作为1989年阿斯彭会议的结果，他开始以一种更加和蔼和负责的面孔出现在世人面前。

## 阿德莱德

1989年10月9日深夜，与编辑及助手们参加完在默尔本举行的宴会后，默多克乘机返回了阿德莱德。第二天他将参加报业集团公司的年会，目前新闻集团是阿德莱德的注册公司。

默多克抵达后，新闻集团在该市惟一的竞争对手《阿德莱德周报》曾这样问过一位来访者："你感到空气中散发的光辉了吗？因为默多克现在就在此。"他答道："我能感到他带着硝烟而来。"

会议在海格特执政期间建成的一座大楼内举行。这是一座红色高大的新楼房，四周被一个漂亮的火车站围着。它正好与《阿德莱德日报》那座小巧的白色楼房相对。鲁珀特·默多克在他父亲去世后，曾在那座小楼内继承了父亲的遗产。35年前默多克就是从那里开始建立自己的媒体帝国，如今那座小楼被周围现代化的商业街区所包围，显得有点矮小。默多克购进默尔本《先驱报》时，他不得不出售《阿德莱德日报》，当时《先驱报》名下拥有一家阿德莱德报纸《广告之友报》。虽然《阿德莱德日报》目前仍由《广告之友》出版社印刷，但它已经归北星公司所有了。

中午11点25分，会议室内坐无虚席。参加会议的总共有100多人，其中有许多新闻界人士与经纪人。参加会议的股东约有60余名，其中一些是为默多克父亲和默多克效力多年的老雇员。他们从手中所持有的股票中获得了丰厚的回报。以一名原始股东在1922年以每股2澳元的价格买入100股《阿德莱德日报》的原始股为例，如果到1988年他仍持有这些股票，他将获得价值100万澳元的92880股新闻集团的股票，除去支出的费用3000澳元（股票的利息也远远超过此数），其余的都将是实际

收益。

新闻集团的行为确实让外行难以理解。他们专门钻美国、英国及澳大利亚法律的空子。法律规定的同一条款在不同地方的解释将不尽相同,新闻集团名下拥有400多家不同的公司。其中一些公司只是个空架子,但仍有一定的用途。理查德·萨拉目前负责这些公司,他会像魔术师一样从帽子下变出扑克牌和兔子。

有时人们会将一位意大利裔美国商人布鲁格林称为默多克身后的"隐形人"。有些人常常将自己看作是老板的一部分,隐形人就是其中之一。在这么多年新闻集团飞速发展的过程中,默多克对他们给以充分的信任。萨拉雷负责为公司构想提供技术帮助和拟定计划。他是将全部身心投入到老板事业的公司成员之一。1988年夏天的一个清晨,默多克在他的公寓打电话给萨拉雷。默多克说:"我想为《电视指南》注入30亿美元资金,你能从哪里弄到这笔钱呢?"

萨拉雷答道:"给我一个小时。"实际上他花了一天的时间。当天晚上他兑现了自己的诺言。他从欧洲搞到了20亿美元,从美国搞到了10亿美元,一周内这一切都正式写入了协议之中。

1974年,萨拉雷曾出任《美洲新闻》财务总管。他坦言默多克是一个天才。"为默多克工作的好处是当你出了错时,他不会说这是你自找的,并将你一脚踢开。"他与默多克一样都具有保守的哲学思想。

80年代萨拉雷曾表现出了奇才风范。尽管当时全球经济增长,但仍未形成国际公认的金融制度。事实证明,当时他的一些作法是行得通的。澳大利亚执行了一种比别的国家较为松懈和宽容的财经制度。新闻集团总能利用澳大利亚与美国之间制度上的差别使它比对手抢先一步。

与美国不同，澳大利亚允许一家公司定期对其无形资产进行再次评估。这样新闻集团就能将其无形资产，如报纸的所有权等加入到它的资产负债表中，逐步抵销部分的债务。

澳大利亚不要求公司分期偿还它所得到另一家公司的有偿援助，美国则要求必须分期偿还，这就意味着公司在做生意时，收入将打折扣。澳大利亚规定公司可以将优先股加入股东财产价值内，美国则相反，要求将优先股归入债务之列。

澳大利亚规定允许公司将贷款利息计入投资之内，美国则规定必须从当前收入中扣除利息。这当然会对收入产生截然相反的影响。以美国的规定来衡量，澳大利亚的作法夸大了利润、财产及财产总值。

在美国净营业亏损作为特别版权法款列出，而在澳大利亚这些亏损被视为所得税费用的减少。公司可以将少付的税款视为收入，这有助于抬高上报利润，因为利息也并不由经营者来承担。

澳大利亚固定资产的股票是一种长期的投资行为。新闻集团不认为将来这种股票会有任何亏损。因此佩尔森和鲁斯特公司，就无须依据上市股票的波动来评估资产价值。而根据美国的规定，这样的股票下挫被看作是股东的资产贬值。

1989年，《新闻日报》的阿兰斯隆在《财务社团》中这样写道："萨拉雷的秘密就是他将财政报告当作一个必赢的游戏，而不是一个义务。大多数的财政主任都习惯于顺从主管的意志，而萨拉雷却恰恰相反，他强迫他们做出反应。默多克也是一样。"

在澳大利亚，按法律规定，为减少资产负债表数额，萨拉雷将优先股计入资产价值。在美国，将其记入债务，便可从所得税中扣除股息，这称之为债务的权利。20世纪80年代，这种作法

渐渐成为了通用惯例。为改善公司资产负债情况，澳大利亚公司像着了魔似的利用该惯例夸大公司的利润。

新闻集团是一家南澳公司，拥有纽约股票交易所上市委托权。这意味着美国投资者可以像购买其他美国股票一样购买该公司的股票。美国投资者手上的年度报告，总是含糊其词。随报告还附有一份传单，要求按照美国标准进行内容转换。这页传单当然符合美国的标准，但许多对美国股东具有重要意义的信息却包含在一些十分含糊的文件中。如福克斯电视台或20世纪福克斯与证券交易委员会合编的报告就是此例。

20世纪80年代中的几年间，新闻集团从货币投机中获取了巨额利润。在公司年度报告及《美国日报》与证券交易委员会合编的报表注解中承认了这一事实，但在资产转换清单内并未提及此项。后来由于澳元贬值，新闻集团在外汇交易中亏损了一笔，但这些亏损被计为特殊亏损项目　这不难引发这样的问题，为什么1986年的利润被计入普通收入？对此萨拉雷表示，货币现金交易是一项利润的来源。

萨拉雷只选择对新闻集团知根知底的银行进行合作。他说："如果一家银行愿意借给我们5000万美元，我们不会接受。除非我们确信他们了解我们是一家非常复杂的公司，公司内部有着错综复杂的交叉利用关系和复杂的资金流动。"银行往往不得不接受萨拉雷明智的国际财务惯例及这样一个现实——新闻集团不会拿自己的财产做贷款抵押，也不会接受任何具有约束力的契约。最后其结果往往是新闻集团同意向银行借款，并为银行创造收益。截至1989年，新闻集团仍拥有随时支配18亿美元最高贷款权。

萨拉雷曾解释说银行始终都很尽心尽力，因为"实际上，不管从哪里借钱，母公司最后都保证偿还子公司的一切债务"。何

况母公司背后还有默多克家族的财产可供利用。1989 年约有 110 家银行联合起来支持新闻集团的业务发展，他们希望从默多克那里获得利润，而默多克总能很快做出回应。

新闻集团利用其国际结构来将自己的纳税义务减少到最低程度。它在高税收的国家建立起技术性合法的皮包公司，并通过这些公司进行利润分流。同时公司在英国和澳大利亚调整了业务，以便在每个国家都能建立起最有利的纳税环境

此前，澳大利亚多年来拥有最高的法人税率。1987 至 1989 年法人税率为 49%，远远高出当时美国、英国及香港的税率。自 1988 年 7 月 1 日起其法人税率降至了 39%。

澳大利亚的财务规定意味着，默多克可以防止他筹措的资金大量外流。萨拉雷曾为在澳大利亚海外与本土新闻的经营建设控制了大量的贷款。这就减少了经营利润，甚至有时会出现亏损现象，因此公司的税单在高税率的国家要比其他公司少得多。

新闻集团的年度报告显示，分配利润之前，澳大利亚、美国、英国三大主要地区公司的经营利润下降。然而，1988 年 6 月的财政报告谈及亏损时暗示，出现了类似于海外贷款分配的情况来分配在澳大利亚地区的利润。1988 年澳大利亚地区经营得非常好。

这时就出现了所谓的躲债公司，例如创办于 1989 年的科门岛新闻公司。在澳大利亚这个高税率的国家，科门岛公司可以为新闻集团名下的子公司提供贷款。科门岛提供的贷款创造了巨额利润，但科门岛公司本身却只交纳很少的税，因为它只承担少量的税收义务。

1989 年，科门岛新闻公司发行了价值 6 亿美元的三种担保型优先股。这些优先股可转化为鲁斯特或皮尔森的股份。根据

新闻集团财务副主任大卫·德弗称，这样做的原因是由于税率过高。科门岛公司不存在法人税，因此按澳大利亚财务程序，这些优先股可以当作资产价值，而且税率比美国还要低。最后萨拉雷曾要根据1986年福克斯优先股重新制定计划：如果这些资金借给美国的一家子公司，则这些资金将视为债务，如果将资金借给英国的子公司，则可将这些资金算入股东财产价值，从而获得纳税扣除额。

截至1989年，新闻集团利用澳大利亚普遍公认的财务惯例——重新评估其无形资产的作法，引起了美国分析家的更多关注。一份来自普鲁敦希尔证券公司的报告显示，1988年新闻集团重新评估的无形资产上升了1.3亿澳元，评估使股东资产总值至1988年6月增加了22.8%。按澳大利亚规定，1988年新闻集团利润增加了，而按美国有关规定，公司的利润反而减少了。

新闻集团极力寻求减税突破口的方式在香港《南华早报》得到了有力证明。1987年3月，默多克以2.3亿美元的价格收购了《南华早报》，通过一家名叫阿西尔物业公司的机构，《南华早报》很快成了百慕大新闻出版公司的一家子公司，而该出版公司由阿德莱德新闻公司全权控制。1987年6月，新闻出版公司将“整个出版业务”——连同《邮政》和《周日邮政》的报名卖给了一家刚刚在香港注册的名为《南华早报》出版社的公司。《南华早报》出版社公司以约4600万港元买断了原《南华早报》邮政有限公司的固定资产。接着《南华早报》出版社又以1.8亿港元收购了《日报》与《周日报》的冠名权。据《远东经济周报》报道，《南华早报》出版社从一个名为《南华金融早报》的皮包公司借来了现金，而该公司是默多克百慕大新闻出版公司名下的一个子公司。《南华金融早报》从银行借来2亿港元，《南华早报》出版社则为此次借贷提供了担保。

此计划的妙处在于，通过转让达到了香港《南华早报》出版公司所预期的效果。为了避免为1.8亿港元交纳税款而登记亏损，这可以使默多克获得一笔可观的赔偿。这笔赔偿款大大超出了他应当在香港交纳的税款。《南华早报》出版公司必须向《南华邮政报》支付利息，其支付的利息额也按税款的多少而定。这样做的结果是，默多克收购《邮政报》后，除原单位缴纳的小笔金额外，三年内未交纳任何税款。

1989年5月，在澳大利亚众议院金融与公共管理常务理事会的一份报告中，默多克的税务状况被曝光。这份名为"纳税人还是逃税者"的报告指出，新闻集团通过降低利润以实现逃税的事实，使该公司成为澳大利亚第二逃税大户。第一逃税大户是一家名为国际先锋的公司，该公司是一家主要生产水泥的建筑产品公司。为了真实显示新闻集团的利润比，默多克将公司香港业务的利润也统计在内。报告指出，实际上香港已成为逃税的避难所。

该报告调查显示，新闻集团1987年至1988年有38790万澳元的收入为逃税所得。1988年年度报告显示，新闻集团在荷兰安提尔斯的四家子公司记录有14900万澳元的利润，百慕大另外三家子公司记录有16500万澳元的利润。

这些通过逃税所获得的利润与默多克在高税率国家三大公司的亏损形成鲜明的对比。位于南澳的新闻有限公司亏损了2.02亿澳元；英国伦敦的国际新闻公司亏损了3.22亿澳元；美国的福克斯公司亏损了2.13亿澳元。

1988年数据证实，到当年的6月，新闻集团的自身经营活动，加上公司在控股未超过51%的合作公司中所获得的收入，其总额为57560万澳元。新闻集团及其下属分公司为此支付税

款为5290万澳元，新闻集团在合作公司中支付的所得税为4290万澳元。这样其税务总额为10300万澳元，这表明其税率仅为17.8%，远远低于澳大利亚当时49%、英国35%的法人所得税。新闻集团拒绝对澳大利亚众议院金融与公共管理常务理事会的报告发表评论，它仅向委员会表示建议：有许多问题需要调查，以确保税收制度的短期变化与利润之间的平衡，澳大利亚经济必将依赖那些重要的全球性公司才能发展。

11点半之前，默多克抵达了这座哥特式的塔楼参加年会。他步入了会议室，带着一个棕色的公文包。他看起来有点闷闷不乐，同时又有一点漫不经心。他仍然身着那件深蓝色的西装，他从后排走上前来，与老雇员们握手问好。他还记得每个人的名字，当报业集团主席理查德·塞比宣布会议正式开始时，默多克坐了下来并开始记笔记。

如果塞比当初不答应老朋友鲁珀特的邀请担任报业集团主席的话，目前他可能已成为澳大利亚的首席法官。他警告那些追逐高回报率的股东们，高回报率已给美国及英国的的广告收益带来了不良的影响。他同时告诉他们天空电视台已经亏损，目前亏损额已达1.5亿美元，并且正以每周400万澳元的规模继续。

默多克犹豫地说：他的家族公司——克鲁登投资公司仍掌握着新闻集团略少于50%的普通股。他称传媒企业正在越来越成为这个世界运行的中心。这表明传媒业越来越具有价值。在现实的压力下，他简短的发言并未引起轰动。虽然报刊杂志经营得不错，坦率地讲，20世纪福克斯公司正在经历最糟的一年。未能推出足够的电影，管理也不力。另一方面，福克斯电视

台的经营已开始好转，这得归功于广告收入的增加。

默多克表示，也许天空卫星广播公司将是公司有史以来最大的风险投资。最后默多克对塞比的英明忠告表示感谢，他说："他让我时时脱离麻烦的困扰。"结束讲话回到座位时，他的神情显得很疲惫。

塞比问与会者还有什么问题，台下接着是短暂的沉默，没有人站起来，没有人举手，也没有人提问。

当晚，塞比以嘉宾的身份出席了在希尔顿酒店举行的宴会，他发表了一个十分含糊的讲话。他以新闻集团为例，讨论了个人品德与国际商业问题。他引用了公元 15 世纪雅典的典故作为结束语："阿尔思被放逐，因为他是一个真正的煽动者，索克雷斯则被宣判为死刑。"这个典故引用得不明不白，难道他指的是鲁珀特·默多克吗？塞比并没有明言。

此时，鲁西福，或是阿尔思比尔德斯，索克雷斯，或是鲁珀特早已飞上蓝天，飞往悉尼、伦敦、纽约与洛杉矶去了。24 小时内他完成了对整个金融帝国中心的访问。

# 第四部　地球村

# 第十一章

## 东欧

1990年1月21日晚上，一架湾流型喷气式飞机在布加勒斯特夜空盘旋。乘客看不见灯光，也看不见机场的标志，更看不到城市。齐奥塞斯库被枪决已过去近一个月了，他的秘密警察制造的血腥反抗事件也过去一段时间了。

在飞机滑翔降落时，乘客和机组人员都眼盯着黑暗。开始很安静，"好像在登月球，"后来他们中间有一个人说道。话音刚落，他们就看见几十盏灯光刺眼而来。这真有点像逮捕犯人，想起几个星期前布加勒斯特街上的粗暴争斗事件，飞机上一部分人想到他们是否应该马上重新起飞。

机舱门打开了。梯架刚放下，飞机就被一群穿着厚大衣、带着皮帽子的人围住了。电视台的弧光在飞机前灯上方打开。乘客一下飞机，意外的拥抱使他们感到窒息，在华沙、布拉格和布达佩斯都没有出现过类似之事。他们是刚从这几个城市飞过来的。然而这里是罗马尼亚，走出飞机的这个人是鲁珀特·默多克，他一生奋斗的目标就是要成为世界传媒大王，他这一步就迈进了他为之奋斗的另一个战区。1989年底，东欧共产党的崩溃是近代史上最令人吃惊的动乱事件之一。默多克认为这应该归功于信息传播业的革命。1988年他曾在华盛顿的一次演讲时说："东欧发生的事要通过电视进行公开报道，这将改变成千上万人的命运，全球传播将被证实是和平与生存的最强催化剂。"

作为一名美国移民，他能更容易地承认这一事实："现代化就意味着美国化，用世界上领先的美国方式重建社会。"然而，默多克确没能意识到危机无处不在，某一毫无争议的事实会在许多社交场合起煽动作用。他惟一担心的就是复辟现象和独裁主义者的反抗是目前变革的真正阻力。

他此次旅行始于华沙，随行团成员并不多。第一个是安娜，据说她此行的目的是为一部新小说搜集素材。最近她已成为新闻集团董事会成员之一。除了默多克之外，机上资历最老的新闻集团成员是约翰·伊万斯，默多克已任命他为负责集团发展的副总经理。伊万斯专门负责默多克的未来经营策划。机上其他成员还有《太阳报》主编凯尔文·麦肯齐。他很幽默，能使同行伙伴拥挤在狭窄的飞机通道听他说大话。他是一名工人阶级漫画精英，总是一边说教，一边不停地弹掉他手中香烟上的烟灰。

这支远征部队从伦敦飞往华沙、布拉格、布达佩斯和布加勒斯特，带着传真机和咖啡等赠品视察刚刚获得自由的报纸和电视台。默多克在布拉格接受采访时说，东欧发生的事件是"邪恶帝国历史上的最后一章，也是历史上最有希望的时刻"。

想起他自己曾是一名自由党人士，并曾经在牛津大学树立过列宁的半身雕像，默多克说："我那时很年轻，有一些轻率的想法。"他同意这句格言：20岁还不是社会主义者的人是一个没有心肝的人，40岁还是社会主义者的人是一个没有头脑的人。他还补充说："我还是这种观点，每个人有同样的命运和同样的机会是非常重要的——一个真正的第一流社会必须向每个人都敞开大门。我年轻时总认为我们要达到的每件事情都必须要绝对地完美，现在我知道了这个世界没有绝对完美的事情，我们只能向最好的方向努力。真正的民主必须具备经济和政治实体，一个人离开其他人是无法生存的。"

默多克和西方几个报刊发行商一样，想在东欧寻求投资机会。他所到之处，罗伯特·麦克斯韦尔都先行一步。在共产党专政的年代，麦克斯韦尔确实也吹捧过一些人，他称赞雅鲁泽尔斯基将军并谴责波兰团结工会。他歌颂捷克斯洛伐克总统古斯塔夫·赫塞克，他镇压了1968年的布拉·格斯普林，并关押了韦克拉夫·哈弗尔，作为一个这个时代很有影响的人物，他给国家带来了稳定和经济发展。

他发行了一本有关保加利亚专制君主的书，书是托多·基夫克夫写的：《现代保加利亚的政治家和创建者》。他在书的前言中写道：此书旨在展现保加利亚人民的"英雄主义斗争……在保加利亚共产党领导下和托多·基夫克夫总书记率领下建设繁荣富强的国家。"

到了1990年，随着苏联的解体，其他人可能为屈从于独裁者的行为而感到惭愧，但对麦克斯韦尔来说是羞耻。他现在仍在新获得民主的东欧寻找投资机会，他还像以前他老朋友掌握政权时一样精力旺盛。使默多克感到懊恼的是这里的人民都欢迎他再回来。

默多克的专机从布拉格飞往匈牙利做短暂的停留。在布达佩斯机场，新闻集团驻匈牙利代表彼得·托克接待了他们。彼得是《改革周刊》和《MAI NAP》日报编辑。默多克1989年访问这里时已同意买下这两种报刊，成为西方第一个在东欧的自由出版商。他的确在这里找到了极大的投资机会。实际上，文件最终的签署是这次旅行的真正原因。默多克欣赏《改革周刊》的时髦特点。这种引人注目的黄色小报总是刊载裸体像片，配有政治腐败和改革的报道，有关色情明星、英国王妃、匈牙利革命者的遗产、卡廷屠杀案和苏联人的过错等报道都是这一报纸的头条新闻。是托克说服这个美国人向他的报纸投资的。

在他们走进报社办公室时，安娜·默多克说："这里有一种熟悉感，像是一个老式时装店改装的办公室。作为报刊编辑，他们悬挂着匈牙利旗帜，对工作非常热爱，非常认真。真叫人激动，你会觉得他们是真要干事了。"

默多克浏览了部分近期材料。来自阿德莱德的工程师彼得·史密斯50年代就认识默多克，并为其工作了6年。他说，默多克实际上批评了该报刊登的一些裸体女人照片，她们的姿势比《太阳报》第三版的还要露骨。默多克说，他喜欢区别漂亮女人和性感女人。

安娜·默多克后来说，飞抵布加勒斯特有点离奇，她描述那地方的黑暗和大雪时说："简直就像一部勒·加利小说。这些车开过结冰的地面冲向飞机，亮着电视灯光等等，多数罗马尼亚人都穿着厚大衣，带着皮帽子，真是精彩极了。"

第二天早上，他们去了齐奥塞斯库的家，城郊外一座别墅，浴室里还放着浴衣、牙膏和牙刷，办公室里放着报纸。他们还去了孤儿院，这完全是安娜的意思。在那里她很受感动："小孩们跑过来，见人都喊妈妈。他们搂住你的腿，真是太悲惨了。我问他们把孩子卖到西方的事，院长说：'我们没有卖孩子，所有给我们的钱都付了律师费。'"

安娜发现整个城市都非常特别，"我看到跟我儿子同龄的年轻士兵扛着AK－47S型步枪，一边听着摇滚音乐一边摆弄着机枪报机。"她说，"发生一点小事情就能把他们吓坏，真叫人伤感。"

他们来到电视台，这里是酝酿革命的地方。电视台被革命者占领。独裁者倒台后，特别公告和事件报道是从这里的第四播音室向全国人民播放的。通常有一名头带钢盔的战士持枪站在播音员后面。播音员三番五次地要求布加勒斯特的人民去保

卫电视台，免遭齐奥塞斯库的武装支持者们的袭击。这完全是默多克所梦想的一种电视领导的革命。

但后来另一种威胁又出现了。默多克视察完破碎的建筑物后，他建议向他们提供天空电视台一部分广播设备。一名资深的广播电视台官员告诉他，那是不够的——他们真正需要的是强大的传播力量，向逃往前苏联摩尔多瓦的少数罗马尼亚人传播他们的计划，“我们必须把他们弄回来。”这个官员说，“让他们的最后一滴血流在我们的国土上。”

如果世界是靠新闻集团这样的组织来均衡的，那么国际主义将是21世纪压倒一切的恶势力。

1月22日晚上，默多克和其随行人员再次登上湾流型飞机飞回了西方。他们经受了文化的冲击，他们每个人都很清楚，特别是默多克要想在新东欧经商是很困难的。默多克相信在反对共产党的斗争中，西方商业界人士要比知识分子和记者更受人称赞，因为他们经常给共产党人做一些善意的解释。

他们从布加勒斯特飞往米兰，会见全球新闻报道行业的另一个知名人士——西尔维奥·伯鲁斯科尼。伯鲁斯科尼是默多克最敬佩的人，他拥有世界上第四大电视网络，仅次于美国的三大广播公司；他还拥有意大利最大商场—— 斯坦达商场，下辖400个连锁店；他还是305家电影院和A.C.米兰足球队的老板。他的公司每年的营业额是110亿美元。

他的广播网络上的许多节目是相似的，有时是一模一样的。有些节目默多克曾在天空电视台播放，如美国体育比赛节目、小肥皂剧和各种各样的拉丁美洲电视剧。他最有名的节目叫“Calpo Grosso”。在这个节目里，意大利家庭主妇表演脱衣舞。

伯鲁斯科尼在东欧市场比默多克领先一步。1988年他与前苏联签订协议，获取在西欧为苏联电视台包装广告的专利权。

默多克和伯鲁斯科尼安排了见面机会，以增进相互之间的了解，他们虽说还没有合资经营，但却有许多共同之处。

午饭过后，默多克的随行人员飞往西班牙、卢森堡和其他不同地点。默多克和安娜飞往英国，当他们驶近希思大街时，安娜说："我真没想到再次看见伦敦会令我如此高兴。"

第二天是1月24日，《太阳报》发表了一篇社论，慷慨激昂地说英国应该更深入地介入东欧，否则德国会将东欧全部占领。同一天，默多克去唐宁街会见了撒切尔夫人，跟她说了同样的话。

## 伦敦

90年代刚开始，新闻集团的扩张就面临着巨大的压力。澳大利亚税率再一次缩短了新闻集团的债务偿还期限。摩根·斯坦利国际银行对新闻集团利润的低估带来了股票的抛售，仅仅几个月前，该银行还在劝说默多克再回到他们银行。

在9月30日结束的那个季度里，新闻集团每股收益降低了78%，它的股票价格在6个月之内在纽约股市从27美元降到17美元。新闻集团1990年的收益比1989年低，安塞特航空公司因澳大利亚飞行员罢工而严重受损。在澳大利亚和英国的报纸销售额下跌，借款费用很高，天空电视台的负担很重。对新闻集团起到杠杆作用的平均借款率高达1.85，纯利润率约为1.6。而每当纯利润率降到2点以下就会让银行开始紧张起来。1990年初，新闻集团公布其总资产达190亿澳元，但所有这些资产几乎有一半是无形的，如出版权、报头栏目和电视台的控制权等。他们的实际市场价值比财产更难准确评估。

另外，澳大利亚政府准备规范会计工作法则，特别是对无形资产的评估。这使默多克能够借到更多的钱。1987年最近一

次评估给新闻集团资产增加了6亿澳元。1990年初的最新评估预计要在公司公布的资产上再增加至少20亿澳元。

由于霍克政府在澳大利亚经济衰退之时滥用职权，严重影响了澳大利亚的经济和旅游业。同时航空公司飞行员罢工事件也给安塞特航空公司和澳大利亚航空公司造成了很大的损失。在悉尼，弗兰克·迪瓦恩成为最后一名澳大利亚被免职的编辑。他的错误是曾支持飞行员的罢工，并曾对澳大利亚新闻集团的经营表示不满。但迪瓦恩并不是真的反对默多克，所以他继续被聘为报刊的专栏作者。

美国福克斯广播公司继续招揽听众，公司计划把每星期9个小时的节目扩大到15个小时，这也是联邦通信委员会为“电视网”的开播而设定的标准。虽然福克斯广播公司的规模正在不断扩大，并即将成为第四大网络公司，但默多克和巴里·迪勒尔极不希望如此。因为一旦那样，它就会受到通信条款的影响，这些条款限制了电视网生产独特节目的自由和从连锁报业辛迪加中受益的自由。这些规则对默多克极力倡导的协作精神会产生致命的影响。

伦敦的问题最为严重，“流行的”和“不流行的”刊物都受到文摘侵权和权力滥用的威胁。清理“流行”刊物很有可能破坏英国的新闻自由。

默多克和麦肯齐都给政府设立的专门委员会提供了一些审查刊物的证据。麦肯齐指着《太阳报》最近出版的30份刊物说，每份都很适合读者。他和默多克都认为没有必要设立什么新的法规，因为小报刊已经进行了自我调整。

20名编辑联合签署了一份编辑法，他们都发誓要尊重隐私，承诺用正直的方式从事写作并表示时刻准备向权势挑战。

现在《太阳报》每天的发行量从430万降到387万。《镜报》

和其苏格兰姐妹报《每日电讯》的销售量却增加了。

《镜报》早已开始增加彩色版了。默多克以前从没有意识到彩色可以卖出报纸，但现在他很不情愿地同意效仿麦克斯韦尔，这也是他平生第一次。瓦平开始装备从德国引进的新型彩色MAN印刷机，他的一些同事认为这5亿英镑的投资是错误的。

默多克任命安德鲁·奈特为新闻集团主编，负责瓦平的所有工作。奈特长相标致，穿戴讲究，是一个很平常的人。他在《经济报刊》任了11年编辑，并使其发行量增加了三倍。他曾四次去美国，自称是领导美国政客们的欧洲译员。他把基辛格视为好朋友。他和妻子萨比赫曾参加过许多重要的晚宴。

他加盟了默多克集团，并帮助加拿大企业家康拉德·布莱克收购了《电讯新闻报》。奈特没精打采的风格在《电讯新闻报》不太受赏识，布莱克的不满是因为他发现奈特不是默多克所器重的人。最终奈特带着价值1.4亿英镑的《电讯新闻报》股票离开了。

奈特的主要任务之一是确保天空电视台免遭广播法案的干预。他要说服上议院和其他部门，让他们明白默多克不是个劫匪，而是一个爽快的人，他只是想在经济市场获利，其他无所追求。

奈特在接受《金融时报》采访时称赞默多克是“世界上最伟大的报纸发行商”。他说他经营得好极了。但是，默多克有“那么多他想要的气球飘在空中”。奈特还说追求质量是最基本的，在越来越多的报刊竞争中，只能是优胜劣汰。

和《太阳报》和《世界新闻报》一样，《星期日时报》也是一份挣钱的报纸。默多克和它的主编安德鲁·尼尔有分歧，但默多克对改变其格式不感兴趣。《泰晤士报》是另外一回事，查尔斯·威尔森的编辑部使其更畅销，但这并没有阻止它的亏损。3月12

日，默多克告诉威尔森，他想要一名新主编，威尔森当时惊呆了。默多克让他去欧洲负责另一个新的工作。于是威尔森离开他，追随罗伯特·麦克斯韦尔去了。

默多克任命《星期日时报》一名破旧立新式的专栏作者西蒙·詹金斯接替威尔森的位置。詹金斯作为一名作者和一名记者，曾是《标准晚报》的编辑，很受同行的尊敬，并荣获多项奖章。虽说他与得克萨斯州的一名电影演员结婚，但他仍是默多克任用的最英国化的编辑。

詹金斯认为《泰晤士报》应该再安静些，没必要按以前的教旨主义右翼方式来渲染，大字标题和显眼的宣传应该再少一点。然而詹金斯不希望默多克对他感到不满，所以他向他保证，在批评保守政府的同时不会提醒读者去投劳动党或社会党的票。他取消了一些预言性栏目；安排长篇小说专栏和小标题栏目，重点提高写作质量。他感觉这是默多克第一次在英国追求他的社会地位。

1990年初，默多克决定自己亲自掌管天空电视台。天空电视台每星期要损失200万英镑。他说"这是孤注一掷，所以我必须亲自经营"。

BSB电视台（天空电视台的竞争对手）最后终于准备开播了。大众报纸也报道说："星际大战就要上演了。"但BSB电视台却被技术和金融问题所困扰。1989年底曾有一段时间，眼看默多克暗中破坏计划就要成功了，但到了1990年1月，四大股东决定在以前的4.23亿英镑的基础上再增加9亿英镑。钱的数量高得出奇，正如《金融时报》所说的，高得没有一点安全系数。

天空电视台队伍精干、人员年轻并都很有奉献精神。相比之下，BSB电视台有过高的工资负担，他们在办公用品、车子、午

饭和其他生活用品上花费很大，仅大厅中的两个花岗岩桌子就耗资达7万英镑。他们还要在节目上比天空电视台投入更多，第一年就投入约2亿英镑。他们宣称他们也拥有很优秀的电影频道。大多数人都很难区分两个电影频道的好坏，他们都有精品和次品。天空电视台还拥有欧洲娱乐报道、天空电视台第一频道和天空电视台新闻频道。

1990年4月，天空电视台开播15个月后，BSB电视台也要开始直播卫星节目。由于存储器与现场接收机不兼容，所以直播失败了。圣诞节前，BSB电视台要卖掉大约70万台接收机，而天空电视台要给用户安装75万部碟形天线。

因为他们都感到悔恨，所以BSB电视台高级官员和股东们都得到了原谅。1986年公司被特许对英国进行卫星直播时，还没有其他的卫星竞争对手。就在它正准备开播的时候，BSB电视台强烈要求天空电视台遵守政府悬而未决的广播议案。

根据现行的广播议案(1981年版)规定，没有哪个国家的报刊商或非欧共体股东可持有英国电视公司20%以上的控股权。1990年版广播议案包括新的控股权规定和卫星广播规定，但此规定不包括从中型卫星上的广播，如“阿斯特拉”卫星。

作为一种补救措施，BSB电视台开始散布英国人以前对默多克进行的人身攻击言论。“你认为90年代谁将是英国最有影响的人物?”他们在英国主要政治家和默多克的画像下面提出这个问题。BSB电视台说，政治家最起码是当选的，“他们的权力不是买来的”。

BSB电视台指责天空电视台使用技术上的骗术逃避立法的约束，其广告公司还指责天空电视台在《世界新闻报》上的大肆宣传。它还认为天空电视台现在已不再是贬欧洲频道，说它企图挤垮其他英国广播行业，它深受默多克个人思想的影响。尽

管有人议论,但撒切尔政府还是豁免了新立法对天空电视台的约束。

为了树立他在英国的形象,默多克宣布新闻集团捐资300万英镑,在牛津大学语言和通信系设立默多克客座。此消息公布同一天,《太阳报》再次受到新闻委员会的指责,这次是因为把同性恋称为"poofter"而引起了评论家们的不满。

同时,世界经济开始下滑,美国银行开始回收贷款,接着美国广告市场也开始陷入了十几年来的最低谷。

1990年夏季,天空电视台和BSB电视台拍卖碟形天线之战达到了高潮,BSB电视台每星期要损失800万英镑,天空电视台每星期也损失200万英镑。银行警告BSB电视台如果圣诞节前不能与大量的用户签署合同,下一个新年到期的分期付款资金将被取消。

1990年7月,麦克斯·牛顿在佛罗里达州突然死去,时年61岁。麦克斯·牛顿是澳大利亚的第一个编辑,擅长妓院和色情描写,后来是默多克《纽约邮报》的权威经济评论员。

默多克在给他的悼词中说,麦克斯是"澳大利亚产生的最有个性、最多产和最聪明的记者之一,麦克斯是一个极端主义者,他的朋友和敌人比任何人都多。"

在麦克斯写的有关他自身生活的所有文章中,性、喝酒和他与默多克的关系占了很大篇幅。这三大特点过去已把他给毁了,但多亏了默多克,他在美国的最后10年是他一生中最有成就最稳定的时期。直到死,他拼命地工作以向雇主证实他的价值。

## 纽约

1990年底新闻集团差一点垮台。默多克后来引用诗人拉

迪亚德·基普林的诗句来表达他当时的感受。他说基普林是英帝国的桂冠诗人,"如今我对这个严阵以待的帝国有了更多的同情"。

耙下的蟾蜍知道每个耙齿耙到的准确位置;

路上飞的蝴蝶对那只蟾蜍讲述着她的满足。

默多克说,在新闻集团 1990 年底几乎要垮台和 1991 年初他试图重组时期,那时的感觉就像那只蟾蜍,每时每刻都有可能被压扁。

自从他拒绝通过发行股票来扩大融资,危机就来了。他坚定地认为永远不能让出控制权,要保持 45% 的控股权。直到 1990 年他好像是战无不胜的,不论是在他自己的眼里还是在他的贷款人眼里。自从 1986 年至 1987 年他在英国印刷业联合行动中的成功,新闻集团的总收入和利润增长了四倍,但他自己的债务也增加了四倍。直到 80 年代末之前,银行家们都跪下求默多克使用他们的现金。但到了 1990 年中期,它开始走下坡路。

1990 年初,危机开始朦胧出现。1989 年的政治革命带来的异常高兴导致了后来出人意料的严峻格局。1990 年上半年就有危机出现的前兆,当时日本突然从澳大利亚的短期金融市场撤出,新闻集团在该市场拥有 2 亿澳元的贷款限额。该市场有为期 1 天、7 天或 30 天的贷款业务,突然这一贷款限额就没有用了。

1990 年中期,银行开始彻底崩溃了,贷款市场从来就没有这么干枯过。因为他们早期的挥霍,银行自己本身承受着很大的压力。默多克说:"我们面对的是一个非常脆弱的银行系统。"

近 10 年了,他致力于购销业务,借款业务留给他的金融总裁理查德·萨拉森,10 年多了他一直负责债务管理。默多克后来回忆说:"我们认为我们能挺过这一年,虽然我们手头很紧。"

但到了1990年6月份问题就严重了。

公司在努力筹集7.5亿美元短期银行贷款，该贷款1989年12月借，1990年6月30日到期。新闻集团像以往一样期待着用资产拍卖偿还借款，但以合理的价格拍卖资产是很困难的。所以到了6月底，新闻集团还在争取获得一笔三年期贷款来顶替一下，但后来发现不行。没别的办法，公司只好暂时偿还了2.5亿美元，另5亿美元乞求银行再延期3个月，虽然银行有各种各样的不情愿理由，但他们还是同意了。

戴夫·德沃接替了理查德·萨拉森的职务，成为1960年以来惟一的第三任金融总裁。戴夫·德沃接任这份不让人羡慕的工作，并为此献出了他一生18个月的辛苦。1990年夏季，新闻集团开始滑坡了。在截至1990年6月30日的年报里，新闻集团出现了巨大的亏损和大量的短期贷款，天空电视台的负担没完没了。账目显示新闻集团刚刚重新评估了其资产高达30亿澳元，最大的一笔薪水是1274万澳元，许多人认为这是默多克的薪水；但实际上是巴里·迪勒尔的，默多克的薪水还不到300万澳元。

在伦敦，公司没有能力支付瓦平进行装备革新的账单。世界各地的股东和集团都开始抛售新闻集团的股票，银行也开始恐慌了。他们开始不顾一切地贷款，但现在他们不想再显耀了。标准特许银行突然要回收新闻集团的钱。默多克说："他们只给了我们10分钟的时间，我去见他们行长……然而他们道歉说他们没有权力借钱，他们也有自己的困难。"

后来，默多克竭力向一些银行领导们解释他像蟾蜍的那种感觉。"从1990年秋天到1991年的冬季，我不得不察颜观色，心惊胆战，因为耙柄一个接一个地要下来了。"

他被自己的热情所感动，承认自己只顾购销业务，对自己或

世界周围所发生的事情注意不够。1985 年至 1991 年之间,新闻集团的总资产从 35 亿澳元增到 240 亿澳元。

然而,他最近也做了几笔好价钱生意,新闻集团的旅行类杂志的价值比他们 3 年半以前收购它们时增长了 140%,新闻集团控股 50%的美国《ELLE》报也卖了 1.6 亿美元。默多克说,他仅投资 900 万美元的超级市场报《星报》,仅仅过了 2 年的时间就已突破了 4 亿美元。

1990 年中期,默多克相信这些也包括其他的一些销售额,足够稳定新闻集团的资产结构了。他认为实际利率已达到历史高点,而短期金融更可取一些。他相信他会继续贷款,扩大发行量,他不指望当今社会能出现严重的广告衰退现象。美国金融危机,英国和澳大利亚流动资金缩减,波斯湾战争等,都比 BSB 电视台的竞争更令他头痛。

默多克还说,新闻集团总是生活在"风险边缘"——总之,这就是公司如何由一个在澳大利亚第四大城市的小晚报,经过不到 40 年的时间发展成了一个全球性大企业。当然,新闻集团在这一时期也付出了很多。1990 年至 1991 年的经历使默多克认识到:"我们和银行的命运紧紧地连接在了一起,我们需要银行,银行如果想使自己的道路在不断变化的金融业中发展,就需要与我们搞好关系,因为我们知道他们最应该走哪条路。"

1990 年 8 月,新闻集团发表年报结果后默多克说:"我们看到他们有许多短期贷款,这对市场是有影响的。"23 亿美元,确切地说,是上一年的 6 倍。但默多克犯了一个很严重的错误,他指望短期利息能降低,所以他就保留了许多短期贷款,准备等待它贬值后转成长期贷款。而恰恰相反,所有利率都急速上涨。

许多澳大利亚公司陷入了困境。9 月份,澳大利亚最大的公司邦德公司宣布亏损 10 亿英镑,艾伦·邦德最后不得不辞职。

新闻集团那个月的股票也下跌25%。最残酷的打击是一些分析家们断言说,持有麦克斯韦尔通讯社的股票要比新闻集团的好。但他们根本就不知道当时麦克斯韦尔正在非法地支持着新闻集团。

9月底,公司面临着史无前例的困难,一笔5亿美元的短期贷款,要么偿还,要么重新制定偿还期。这是默多克第一次发现自己处在这种地步,以前他总是为自己感到自豪,银行也总是为他举杯祝贺。实际上近40年来,他没有遇到过几次到期要还的贷款。更糟的是,大约29亿美元的贷款将于1990年9月至1991年中期到期。一位银行家对《金融时报》说,新闻集团处境已到达"终点站"。

银行很不情愿地同意将9月30日到期的贷款再延长1个月,但惟一的条件是新闻集团同意重新安排那些混乱的贷款,并制订出一个合情合理的业务计划。花旗银行作为新闻集团最大的贷款银行被指派负责解决这一混乱局面,并重组该公司。该计划代号为"海豚",由34岁的银行副经理安·莱恩负责。虽然默多克一生谁也没有依靠过,但在以后的几个月里,他要依靠莱恩了。

莱恩是一名穿着讲究的年轻女性,她身条细高,目光深邃,很善于与人打交道。她出生在新泽西,就读于伯克利大学。她在1982年加入花旗银行前曾在金融界干了几年。

1990年上半年,她重组了唐纳德·特朗普公司。她发现默多克有可喜变化,随着她对新闻集团的逐渐了解,莱恩开始崇拜和喜欢默多克了。她知道她所面临的是一个规模空前的重组公司。由于默多克的疯狂碰撞,新闻集团在世界各地都有贷款。澳大利亚、英国、日本、荷兰、美国、新加坡、香港、印度和许多其他地方,上百个新闻集团的下属公司,每个公司都有其不同的担

保和不同的贷款方式。

在戴夫·德沃尔的帮助下，莱恩发现主要银行开始不停地向外贷款，新闻集团现已欠146家金融机构贷款，有10多种货币。莱恩和其工作组不停地问他们自己和新闻集团人员："我们在哪儿？公司在哪儿？头头是谁？我们在干什么？每个人相互之间是什么关系？他们在协商什么？"新闻集团的金融图和机构图看起来像被传说中专门制造怪物的生理学家弗兰肯斯坦织就的恐怖网络。

在莱恩搜集资料的同时，新闻集团的股价开始自由下跌，澳大利亚交易所需要做出解释。默多克问："我们的股价怎么了？最近三个月，我们的股价创下了世界纪录。"看起来越复杂的东西，莱恩认为越容易做出结论。她不能允许替换或选择，她所要做的就是挽救公司，减少贷款。每个银行和金融机构都要延长默多克的贷款期限，同时她还要约束新闻集团和默多克本人。这不是件容易的事，直到现在她才认识到，默多克开公司全凭感觉。

10月初，默多克赴澳大利亚参加新闻集团的年度报告会，在此期间，他合并了他在悉尼和墨尔本的晨报和晚报，这意味着他亲眼看着他父亲建起的《墨尔本先驱报》宣告结束。当问他这会不会是一个损失时，他很肯定地答道："不会。"

在澳大利亚，默多克的政治权势再一次受到调查。在悉尼歌剧院的一次大集会上，小说家托马斯·基尼利说"我们不想要一个非官员报道部长"时，受到热烈的鼓掌欢迎。基尼利认为默多克是不会改变他的利欲本性的，他就像一个喊着"在我杀人前，你们一定要阻止我"的杀人狂，他需要政府规章制度的帮助。默多克新合并的墨尔本《太阳/先驱报》编辑皮尔·埃克曼说："毫无疑问，默多克是当今世界上最杰出的新闻记者。"

10月下旬，莱恩和其工作组把银行分为三个等级。一级银行有9家银行，他们都是主要贷方，很明显这些银行将不再主动提供新的贷款；二级银行有30家银行，他们作为新放债者加入一级银行；三级银行没有额外的钱，因为他们是最小的投资者，所以许多人认为他们的参与不是很重要，但莱恩并不这么认为。

莱恩在招揽银行的同时，还督促新闻集团的工作。她坚决认为公司合理的业务计划应基于其不同公司的赢利情况。

听到她的工作人员这么说，新闻集团的人开始惊慌了。新闻集团是一个从来就不知道认真对待金融契约条款的公司。几乎一天24小时，莱恩身穿制服，脚穿老式运动鞋，在她办公室周围大发雷霆，教训人们要守规矩。她需要一份全面的业务计划，该计划要能使贷款延期，并能提供足够的现金支付新闻集团不断增长的利息，以及6亿美元的一年期贷款和14亿美元的三年分期偿还贷款。

最后，计划摘要就有电话本那么大。既然计划已经成文，莱恩和其工作组想了解借款处境。一切都如此的复杂，莱恩认为惟一可能的解决办法就是达成一个简单的协议。该协议有两条原则：1.我们将维持现状；2.没有人撤出。

“维持现状”这句话对银行来说难以忍受。这意味着一部分人的经济利益要高于其他人。“没有人撤出”这句话也同样生硬，特别是对一些小型银行来说，他们不知道他们的处境将会如何。但莱恩知道没有其他的路可走。如果只有一个银行离开了，另外145家银行就会争相出逃。

莱恩和其工作组带着计划来到新闻集团，新闻集团董事问的第一个问题是：“计划B是什么？”她看了经理一眼说：“没有计划B。”

她对银行也是这么说的，她知道如果有一人知道有退路，每

个人都会想办法退出的。莱恩像是在打棒球，如果她输了，结局是很悲惨的。莱恩和其工作组将失掉花旗银行，该银行在该公司有很大的投资。默多克将输掉他的集团。

在10月31日和11月1日的会议上，莱恩把计划提交给一级银行，天空电视台的巨大亏损仍是最严重的问题。花旗银行告诉银行家们，默多克已同意天空电视台与BSB电视台合并，这一消息对银行接受该计划起了很关键的作用。

合并协议不是很容易就能达成的，即使BSB电视台的损失比天空电视台还要大。到9月底，BSB电视台最多卖了12万套接收设备，远远低于他们的预期目标。《金融时报》执行总裁弗兰克·巴洛以前总是怀疑BSB电视台，但现在他也相信合并是很有必要的。

约翰·弗罗尼斯又插进来了。虽然双方拒绝邀请他，但他在他们之间不断地穿梭，最后从双方各筹集了100万美元，比他要求的要少得多。他在里德公司与彼特·戴维斯进行了会谈，戴维斯说BSB电视台仍愿意商订一项协议。他在澳大利亚给默多克去电话。默多克说他两个星期赶不回来，于是戴维斯派副手伊恩·欧文前去与默多克进行秘密会谈。10月15日和16日达成了初步协议，各出资一半进行合并，力求扭亏为盈，实现利润最大化。

BSB电视台的西蒙斯·古丁对此事一无所知。天空电视台总部的许多人担心该公司就要倒闭了。

默多克和欧文达成临时协议后，更深一层的秘密会谈开始举行了。安德鲁·奈特在默多克去之前先代表新闻集团参加会议。会上争论非常激烈。BSB电视台的许多人说天空电视台是默多克实利主义的典型代表；天空电视台认为BSB电视台尽是些无精打采的英国肥猫。BSB电视台说是天空电视台毁了他

们,如果没有天空电视台,他们会很成功的;天空电视台的人指出 BSB 电视台的马克波罗卫星只有 4 个频道,而阿斯特拉卫星频道几乎是无限制的,CNN 和迪斯尼频道都使用阿斯特拉卫星,更何况默多克。天空电视台认为 BSB 电视台真该死。

默多克在伦敦与 BSB 电视台 4 个主管共进晚餐,但谈判后来破裂了。默多克还是不愿意妥协。虽然是他挑起竞争的,但他从心灵深处就讨厌 BSB 电视台,他想彻底打赢这场战斗。如果没有银行的压力,他将继续战斗下去。10 月 29 日,默多克去唐宁街秘密会见了玛格丽特·撒切尔。后来他透露说,他们探讨的是国际事务,谈到快结束时,他随便提了一下合并的事。他知道合并会引起英国新闻界的喧哗,所以需要政府的默许。BSB 电视台是没有权力将自己随便交给天空电视台的。

11 月 2 日,他们就协议的最终细节达成了共识,默多克让他 19 岁的儿子拉克兰亲自签字。《纽约时报》一篇文章说:"他儿子正在学习规则,他在这份几乎救了他集团的文件上签了字。"

西蒙斯·古丁被立刻免职,伊恩·欧文被任命为重组集团的主席。天空电视台最优秀的澳大利亚分公司执行总裁汤姆·奇泽姆担任重组集团公司的执行总裁。执行委员会成员包括:默多克、伊恩·欧文、皮尔逊公司的弗兰克·巴洛和安德鲁·奈特。新闻集团持有新公司的 50% 股票,格拉纳达公司持有 11%,查吉斯公司持有 10.5%,皮尔逊公司持有 11%,里德国际公司持有 10.5%,邦德集团持有 3.5%,其他股东持有 3.5%。

合并后的频道起初在两个系统上同时播放,最后转到天空电视台的阿斯特拉卫星上。协议计划弥补天空电视台的市场空间;BSB 电视台需要立即筹集额外的 7000 万英镑,新闻集团提供了 3000 万英镑。最后还是默多克赢了。

合并在新的广播条例批准后没有几天就宣布了，新闻集团不在该条例的约束之下，因为阿斯特拉卫星工作站设在卢森堡。默多克再一次表示对政府条例的不满。天空电视台将仍然是一艘“海盗船”。

实际上，默多克在金融界强迫下最后已控制了英国 BSB 电视台，现在政府明确否认这一事实。总部秘书承认此协议在技术上不太合法，劳动党称这次合并愚弄了新的广播条例。默多克回答说：“他们愿意，不是吗？只有像我们这样的集团才有勇气和力量建设一个与现存垄断集团相抗衡的竞争对手。那就是我们一直所追求的。”接着，他说打败 BSB 电视台是他作为报界人士所取得的最杰出的成就。

天空电视台和 BSB 电视台合并不久，共同市场内部就主权性质在英国展开强烈争论，接着就是撒切尔政府的垮台。

《太阳报》表现得很有特色。为了表示其对撒切尔的绝对忠诚和凯尔文·麦肯齐对法国的厌恶，该报发表了一系列反对法国的长篇笑话，其最难忘的一条头条标题是：《你们最亲爱的人》。

很巧合，默多克的《太阳报》在撒切尔夫人政权危急的那个星期正好 21 岁了。头版花边标题写道：“你的小太阳已 21 岁了。”正文是来自娱乐行业和个人的颂词。撒切尔夫人写道：“21 岁纪念日给了一个 11 年半首相极大的鼓励。《太阳报》已成为一个很大的英国机构。愿我们以后携手前进，事业日新月异，蒸蒸日上。”

但她没有做到，她辞职了，约翰·梅杰接替了她的职务。

和一级银行达成协议后，莱恩、德沃和默多克开始了与二、三级银行的环球“路演”之行，他们争取在感恩节前与所有银行达成协议。5 天之内他们要巡访悉尼、伦敦和纽约，这是一次短暂停留的环球之旅。行动之前，莱恩和德沃在 11 月份的第二个

星期从纽约飞往悉尼与默多克会合。

在这三个地方，莱恩的权力是帮助说服银行家。默多克很有说服力地叙说着他花费精力所建起的事业。他承认他的错误。他承诺要建一支更强大的经营队伍，与他们一起切磋，他将不再独自行动，他说得非常感人。

这次活动还包括听取默多克集团其他地方总裁的汇报，讨论(察看)世界各地的书籍、电影和报纸。全是些出面周旋之事。

该活动结束后，莱恩集中精力与新闻集团协商谈判条款；银行需要知道协议的详细情况。11 月 30 日他们制定出一份协议草案。莱恩飞往伦敦与公司仔细商讨条款内容。她想在 12 月中旬将第一份协议草案放到银行办公桌上。在五六个工作日拟定出如此复杂的协议是前所未闻的，但他们确实成功地完成了。他们是受时间和贷款到期的压力才这么做的。这将是银行所能看到的惟一一份协议草案。

到了 1990 年底，平均每两个星期就有贷款要延期，太多了，默多克不得不处理，几乎全都很难对付。有一些是不可能再延期了。“差 5 分钟午夜时，我们有一段十分恰当激烈的谈话，”默多克对《金融时报》说，“真的心脏抑制器。”

在撒切尔夫人下台那个星期，就在默多克心惊胆战地等待着他此次活动的效果时，迈克尔·米尔肯被判处 10 年监禁。

他在这 10 年的影响巨大，特别是在通信和新闻报道界。没有米尔肯的帮助，美国微波通信公司，现在是美国第三大远距离电话通信公司和特纳广播公司是不会发展得这么快的。但也有许多公司被他所倡导和追求的方法导致破产，总而言之他给美国(公司)留下了破产性的债务负担。1990 年初，仅利息支付就挥霍了美国公司现金平均流通量的四分之一还多。有预言说，巨大债务负担会导致银行破产。

伴随默多克的金融问题而来的是福克斯公司的衰退。默多克自己决定用"辛普森"节目挑战最流行的"科斯比节目",这两个节目每星期四晚上碰面,但巴特·辛普森迄今为止没能追上比尔·科斯比。电视网计划从1990年夏季开始每星期由3个晚上扩展为5个晚上,但由于没有争订到合适的广告而失败。

1990年11月和12月,默多克一直在进行他的路演活动。他日复一日地乞求、哄骗和阿谀奉承那些银行家们。他实际上已经破产,如果没有天空电视台和BSB电视台的协议,他早就彻底完蛋了。每个星期,公司承受着雷击般的贷款的攻击,莱恩也一直在说服银行为他开脱。

莱恩把默多克从悬崖边上救了回来。用默多克的蟾蜍典故的话说,她在他旁边跳来跳去,在耙子一下接一下地砸下来时,她从耙齿下面把他救了出来。她内心担心她不如他有远见,但她也知道默多克需要她的自信。她咬牙发誓,她一定要成功。

她不太爱笑,但她知道幽默的价值,戏谑、讽刺、挖苦、嘲笑的评论能消除紧张。她在嘲笑德沃的同时,还嘲弄默多克,她还怂恿他捧她为电影明星。

在这种特殊背景下,默多克继续他的社会活动。他为他的自传列了个提纲,兰德姆·霍斯出资100万美元买走了美国和加拿大的出版权。然后兰德姆宣布默多克的仇敌哈里·伊万斯为其新的发行商。伊万斯对《纽约时报》说,他写给默多克的信中说:"命运使我成了你的出版商,也正像你曾经是我的出版商一样。我想你一定比我当时的感觉还要幸福,希望你不要故意让步。"默多克却不以为然。

12月初,世界各地的金融消息比以往任何时候都糟。在澳大利亚,艾伦·邦德因被控经济犯罪而被捕,他的邦德公司损失了22亿澳元。邦德从罗伯特·霍姆斯法庭购下的贝尔集团的损

失几乎达10亿美元。因为失去了消费者的信任,所以澳大利亚主街上的营业所全部停业。

1990年12月6日,默多克去苏黎世,试图劝诱笼络苏塞信贷银行的官员们。那天下午他飞回伦敦,戴夫·德沃与他同行。

飞机晚点了,默多克用简略而不连贯的口气说:"什么事情都拖延。"飞机刚降落,他就打电话,默多克是通过电话经营他的公司的。

今天的征兆看来很不祥,一家无名银行,皮茨伯格国家银行11点半时拒绝为一笔1000万美元的贷款延期。默多克说:"我们对他们了解不够,他们是靠一些澳大利亚报业辛迪加发达起来的。"皮茨伯格国家银行一点都不知道新闻集团。

德沃给皮茨伯格银行去电话联系。默多克后来回忆说:"那家伙当时只说,'把钱还给我们。'"

"我们说,'不行,你可知道这将意味什么,我们会破产的。'"

"他说:'那就对了。'"

"我们说,'你们不是说要清算我们的公司吗?'他说,'是的。'"

德沃给他们解释,就像他已给上百名银行家说过上百遍一样,新闻集团只是流动性问题,他们现在正在与其主要银行拟定一份建设性计划,他们拥有了不起的资产,很快就会走出这一困境的。

皮茨伯格的那家伙不相信,德沃后来回忆说:"他说,'对不起,我知道你的意思,但我不相信你们有能力偿还,咱们还是把它归为破产案产业管理吧。"

真是太可怕了,默多克后来说:"真可怕,那个贷款总裁说'清算你们公司',用全部资产抵押这1000万美元。"

如果此贷款不能延期,新闻集团就会进入不可阻挡的滑坡,

公司就会陷入全球性拖欠，这将加速所有的公共债务，资金重组也不可能实现。拖欠将彻底毁坏公司与债权人之间的关系，公司欠这些人30亿美元。

默多克在伦敦事务所给莱恩去电话，她代表着花旗银行。她知道他绝对不会说："我再也干不下去了。"但在这个特殊的下午，她发现他也束手无策。

默多克告诉她："我以为一切都过去了，没想到我还得亲自去那家银行，电话上解决不了问题。"

她明白，12月7日，第二天，共有10亿澳元贷款需要延期。皮茨伯格能使其暴跌。莱恩感觉他们像是表演从峭壁上下跌的慢动作。

就在默多克动身之时，莱恩在纽约给花旗银行总部去电话，告诉约翰·雷德行长所发生的一切。她希望约翰·雷德打电话给皮茨伯格银行行长，告诉他新闻集团下属机构的情况。默多克的新闻联合集团不仅只是一个公司，它控制着70%的澳大利亚新闻界，30%－40%的英国新闻界和美国一家电视网。新闻集团也是世界上最重要的传媒机构之一。它的破产将加速全世界经济的衰退。

莱恩再次给纽约通话，以敲定在默多克亲自给银行去电话前，约翰·雷德行长已与皮茨伯格方面联系过。她在法律事务所对同事说，要尽一切努力为默多克开道。她有两个目标：一是肯定花旗银行为了避开这次灾难已尽其所能；二是要稳住默多克，以便他更好地发挥。

默多克到达后，莱恩告诉他所做的一切工作。电话不断地打给她在伦敦、纽约的同事和美国、伦敦、澳大利亚的银行，那里正是午夜。他们每个人都很紧张，她说每个人都在流着豆大的汗珠。

莱恩看得出默多克所承受的压力，他知道几个小时就有可能失去公司，他很为前景担忧。为了使默多克很有自信地与皮茨伯格银行行长通话，莱恩让纽约的人给默多克上了一堂心理学课。这是他一生中所接到的最重要的一次电话，是一次决定他公司生死存亡的电话，这是惟一的一艘生命之船，默多克必须亲自驾驶。

“看到一个大人物这个样子真有点于心不忍。”莱恩说：“他是那么脆弱，一个电话就有可能使他一生所忙碌的事业完蛋。”

“如果我们不能使贷款延期，一切都完了。”默多克对她说。莱恩也相信，但她只是没有说出口。“在没有结果之前，一切都还有希望，”她说：“做好冲锋陷阵的准备。”

大约半小时过后，默多克准备好打电话了，在坐的人此时此刻都很紧张。没想到行长却不接默多克的电话。默多克把电话直接打给借贷总裁，此人刚刚给德沃通过话。在皮茨伯格银行的这位官员面前，“我得恳求，”默多克回忆说。然而让默多克感到吃惊的是，几小时前还说要清算他们公司的借贷总裁态度突然变了。“他根本就没让我说话，他说：‘噢，默多克先生，接到你的电话很高兴，我不知道他是否已经告诉你，我与戴夫·德沃进行了很愉快的谈话，他说的使我想到很多，我们认为没什么困难。’”大约再过两小时伦敦就是午夜了，默多克这时才感到轻松下来，“我简直不敢相信，”他后来说。

默多克后来回忆说，皮茨伯格银行的那家伙说：“也许我们应该到纽约见一面，好对公司做进一步的了解，然后看采取什么好办法解决此事……”

“我当时说：‘见到你我们会很高兴的。’”

他放下电话，看着莱恩，“呸”了一声就再也没说什么。

皮茨伯格银行这一关总算过去了。

“我走出去,喝了个大醉,”默多克说:“我当时已是筋疲力尽了。”

最使他筋疲力尽的是他无能为力、又无法控制的那种史无前例的感受。如果银行真的拒绝延期,他也确实无能为力。“话一旦出口,所有银行会知道,所以不能留有余地。”

后来,他说许多小型银行更困难的原因是为了满足他们自己的利益:“小型银行的总裁仅有二至三百万美元的股份,所以他们没有什么不好意思告诉我们要清算 200 亿美元的总资产。其实也就一两个人感兴趣罢了。”

在圣诞节的前 10 天,默多克与他的伦敦的主编们通了电话,不是告诉他们要做什么,而是打听一些新的消息。他曾很关心撒切尔夫人的情况,但现在他对戈尔巴乔夫更感兴趣。12 月 9 日,他参加了西蒙·詹金斯及其夫人举行的鸡尾酒会,那天他见到了撒切尔夫人,他说,她看起来像一个很疲劳年迈的家庭主妇,没有一点生机。

英国报刊后来披露,撒切尔夫人在她辞职荣誉册上建议批准默多克名誉爵士身份,但负责该项工作的委员会没有通过。这使他感到丢人现眼。默多克向公众宣布没有此事,并说他将拒绝给他的任何荣誉。他要求《每日电讯报》就其发表的这一传闻表示道歉。

默多克的另一个问题是英国 4 频道播放的电视纪实影片,评论新闻集团的财务情况。有消息说这会引起股票进一步下跌。片子的名字是《默多克集团》,以《公民凯恩》的形式播放。播音员说:“这个集团的建立依靠政治影响,躲避媒介控制……负债累累并在破产的边缘挣扎……”

默多克后来解释说,片子是天空电视台的对手制作的,他们几个星期前还在“夸耀他们策划的伦敦晚会……那是件小报想

做但又不敢做的事情。只有受政府保护的电视台才敢这么做”。

整个圣诞节和新年期间，蟾蜍继续在可怕的耙子下面弹跳，这时海湾战争逐渐临近了。花旗银行行长约翰·雷德请求比尔·罗兹的帮助，他是花旗银行有名的解决棘手问题的能手。他曾在纽约的科特巴斯克与默多克和安娜共进晚餐。默多克的直率给他留下了很深刻的印象。罗兹开始和世界各地的银行行长通电话，告诫他们新闻集团太庞大了，一旦崩溃将必然给世界经济带来非常严重的影响，所以他们必须伸出援助之手。

压力在继续增大，默多克和别人达成的协议仍看不见尽头。大约90%的资产被抵押，剩余的10%也很危险。《华尔街日报》和其他报纸发表预言说股票有可能跌为零。莱恩对她英国的同事很恼火，因为他们放了一个星期的假过圣诞节。花旗银行是没有假期的。

莱恩认为默多克真的需要休假。他日以继夜地工作，每天早上5点起床。她很尊重他的公司和为他工作的职员们。她发现他是一个善于经营的幻想家，她还被他爱家人的行为所感动。她非常羡慕安娜·默多克既是一个独立自主的人，又是一个非常支持丈夫事业的人（家庭贤内助）。

默多克和他的家人去阿斯彭过的圣诞节，期间有好消息传来。福克斯公司耗资1800万美元制作的影片《小鬼当家》获得巨大成功。巴里·迪勒尔欣喜若狂，他想该影片能在美国收入2.25亿美元，在海外收入至少6500万美元，没想到1992年《小鬼当家》实际收入已突破2.85亿美元。

新年伊始，许多银行都同意延期了。同时新闻集团到期的贷款可延期到协议出台。1月31日是一个很关键的日期，因为到那时，全部20亿美元的贷款将到期。莱恩知道他们不可能使这20亿美元再一次延期了。

1月14日,正好在联合国盟军空袭巴格达之前,新闻集团受到了信任危机的攻击。大家都明白,如果公司得不到80亿美元的资金重组,6月份公司就会破产。6月底要筹集这么大一笔内部资金偿还负债款肯定不可能,据说还有一些银行也不支持莱恩及其工作组。这使股票再一次在澳大利亚交易所下跌。1月15日,股票下跌15%,相当于50分。默多克的朋友彼得·埃伯利斯经营的运输公司股票也开始下跌。新闻集团和运输公司联手经营安塞特航空公司,该公司在澳大利亚和新西兰经营国内航空业务。

1991年1月16日,《澳大利亚人报》编辑部16名工作人员被解聘,该报刊是默多克于1964年创建的。悉尼的《电讯报》、《镜报》同时也解雇了大约20人。他们被解雇的原因不是他们工作不好或是制造了什么麻烦,而是因为默多克的经济问题。许多人已有很长的工龄。《澳大利亚人报》文学编辑菲利普·波尔曼已在该报社工作了20年,也被通知卷铺盖走人。副主编阿拉斯泰尔·迪芬已工作10年了,也被解雇。因为解雇既随便又残酷,所以澳大利亚记者协会举行了默多克报刊24小时罢工。

CNN戏据性地从伊拉克播出了美国1月17日早上首次攻击伊拉克的新闻。通往世界各地的CNN线路是一部移动式电话系统,通过阿尔·拉希德旅馆楼顶上的天线传播给卫星,卫星上转发器再把信号传到亚特兰大的CNN总部。来自华盛顿、联合国、沙特阿拉伯等卫星传播信息都聚集到总部,经处理后再通过卫星向世界各地播放。

第一个晚上的海湾战争最具有戏剧性地证明泰德·特纳的决定是正确的。1980年,泰德·特纳决定创建一个24小时新闻业务地球村网站。第一个五年,他就损失7700万美元,但到海湾战争时,他的网站的价值已达15亿美元。全球共有93个国

家、65 万个家庭收看此节目。

海湾战争使 CNN 誉满全球。到这个时候，全球有 120 颗卫星用于商业目的，几乎比 10 年前多了 1 倍。国际卫星有 14 颗，其中大西洋 7 颗，印度洋 4 颗，太平洋 3 颗。世界各地的外交家、政治家和国务活动家都很关注 CNN 的节目，以了解到处正在发生的事情。据说布什、萨达姆和戈尔巴乔夫都收看这个节目。默多克在英国的 24 小时电视新闻网——天空电视台虽然跟 CNN 不是同一类型，也展示了其速度快、时效性强和可信度高的特点。同一时期，所有电视广播公司都要受政府操纵和审查。电视上的战争是一场很精彩的不流血的电视游戏。

战争中期，日本银行差点把新闻集团推下悬崖。花旗银行发现日本银行不好对付，他们除非是在自己领导的办公室，否则就做不出任何决定。他们总共持有 20% 的贷款，大部分都没有存放在日本。莱恩和默多克都没有想到这次路演活动还有必要去日本，但 1 月份他们后悔做出这个决定。日本银行不明白为什么没有人买他们的贷款。如果有一个日本企业重组，小型借贷人就会被挽救。在这种情况下，为什么现在还是没有人买贷款呢？

就在协议达成的前一个星期，15 家日本银行决定退出。罗兹和莱恩需要派人去日本，但他们俩谁也走不开。1 月份的最后一个星期，莱恩派遣她工作组的比尔·索伦森前往。她告诉他没必要关照任何人，如果协议失败了，她负全部责任。

索伦森抵达东京的第一天没有什么进展，他在纽约办公室的一个朋友为他此行感到高兴。“你真是幸运，你不在这里她快要疯了，她要把我们都给宰了。”莱恩后来说，这些话是可以理解的，“那个星期，我确实有点发疯”。她穿着制服和旅行鞋，在派克大街的办公室大发雷霆，教训大家要守规矩。他们一直工作

到星期四。但到了下个星期一,有40家银行还没有上班。如果这一问题不马上解决,他们将面临20亿美元的欠债。最后他们决定再拖欠两个星期。

默多克坐在他的曼哈顿办公室,一边看9个电视监视器上的海湾战争情况,一边对《多样报》编辑彼得·巴特说,他打赢了这场战斗,"这真是一次严峻的考验。"他苦笑着说。

默多克对市场的反复无常感到惊讶,大约40%的公司资本在一个交易周就不见了,他敢肯定投机商们一定在报纸上散布了消极消息,从而使股价下跌。这对短线股民来说是异常的疯狂。默多克表示他要改变原来的习惯,并公开承认他"已不关心金融事业了"。他说他要任命一名执行主任,并建议他可以发行更多能削弱他家族控制力的股票。他承诺以后尽量少进行外事活动,让其他人去做更多的工作。他要放权的想法对那些比较了解他和他的公司的人来说似乎太激进了。

最后,银行同意为新闻集团重组资金,因为他们信任默多克。30年了,一些记者和编辑都很不喜欢他,但他在商界确实享有信任声誉。他从不食言,也从不逃付利息。他很真诚地说:"我们的贷款记录很清白。"

2月1日,星期五清晨,146家银行全部在新协议上签了字。这是最大的一次金融重组,包括76亿美元的短、中期贷款全部改为3年期限。到1992年2月,公司首先要向银行偿还8亿美元,然后再偿还6亿美元,最后4亿美元分3个半年还清。剩余的56亿美元1994年2月到期。花旗银行送来一张5000万美元的汇票。

他们在哪儿就在哪儿,没有人能逃走。

默多克非常清楚,这些话只不过是权宜之计。耙虽说过去了,但它还会回来的。要想彻底逃脱,他说,"不管环境有多么恶

劣，没有其他选择，只有咬着牙挺过去。”即使价格很不理想，他也得变卖资产，必要时还得动用额外的余钱，变卖更多的资产，缩减今天的发展。留着青山在，不怕没柴烧。尽一切努力争取长期贷款，一定要杀出一条生路。1991 年 1 月底，为了消除银行的疑虑，默多克任命了新闻集团新的执行官，他叫格斯·费希尔，是一个瑞士商人，在此之前他是英国公司新闻国际部经理。

瓦平的风气令人震惊。《太阳报》的发行量下降了，默多克训斥凯尔文·麦肯齐，其他编辑也不高兴。《标准晚报》报道说《泰晤士报》要拍卖了，这当然不是真的。实际上，所有报刊都在自由发行。安德鲁·奈特在阿斯彭的一次滑雪事故中差点丧命，现在他看起来简直像个鬼。瓦平逐渐被约翰·杜克斯所控制，杜克斯以前曾任默多克的香港报《南华早报》编辑。在过去的几个月里，他的胡子由黑变灰了。他告诉编辑们，与银行家打交道会导致编辑预算的削减，也许最高要达到 16%。

瓦平的生产仍然很混乱，新型、庞大、昂贵的彩色印刷机不是很有效，要印彩页的报纸每天出来都是黑白的，因生产问题，每天晚上要损失成千上万张纸。德国专家帮助检修，但仍没有什么起色。

另一个问题就是集团太依靠默多克本人了，如果他长期不光临，许多官员就会背叛他。他就像灯塔，人们需要他时不时地指点前进的航程。当一些人高度赞扬他处理危机时的冷静和现实性的时候，一些人也同时谈论他的罪恶之处。他的一名副职官员抱怨：“鲁珀特太贪婪，太自私，他只对权势感兴趣，从来就不想组建或改善其他事情。他对部下不太关心，他快要完蛋了。《电视导报》就是先兆，现实就在眼前。”那些曾经帮助他组建集团的人几乎都被解雇了，布鲁斯·马修斯在瓦平的工作很关键，但也被炒了鱿鱼。默多克的老朋友理查德·西比尔也失宠了。

据说西比尔曾告诉默多克，安德鲁·奈特的任职和过高的薪水是个严重错误，如果只因为忠心和长期被雇用。默多克接受不了这样的批评，也容忍不得分享权势。

在新闻集团出现金融危机前，安娜本计划全家去尼罗河为鲁珀特庆祝60岁大寿，由于海湾战争和金融危机的出现，她这一愿望没能实现。金融危机过后，安娜仍坚持叫鲁珀特去亚里桑那州的坎宁牧场疗养地休假。

而这看来也不可能了。皮尔逊银行总裁弗兰克·巴洛要乘机去解决新组建的英国天空广播公司（由天空电视台和BSB电视台组合而成）出现的新危机。默多克的主要股东——皮尔逊、雷德、格拉纳达和查尔金斯，BSB电视台以前的股东，现在要求他从2亿美元的重组资金中拿出1亿美元继续投资，他们也知道他没有现金。

经过一场激烈的争论，他们达成了一项协议。默多克用福克斯公司的影视权抵偿了他的大部分债务。雷德撤走所有额外资金，其股本从10%降到4%，皮尔逊和查尔金斯买走了他的股票。截至目前，英国的卫星革新已耗资16亿美元。

新闻集团重组下一步的工作日渐临近，也使人更心痛，默多克不得不变卖他当年很愿意购买的资产。莱恩说："他知道必须马上出售，因现在已只有两年半的时间了。他明知道这样卖很寒心，但他不得不这么做。"

首批拍卖资产是默多克的杂志，包括《纽约》、《先锋》、《新女性》、《17岁》、《欧洲旅行》、《生活》和《肥皂剧周刊》。科尔伯格·克拉维斯·罗伯茨集团的子公司K－Ⅲ公司首先提出购买。K－Ⅲ还想把默多克的《赛车世界》一起买下，因为该报每天的销售量都很好。默多克同意了，以6.5亿美元的高价达成交易。

他还出售了《星报》另外的50%股权，该报是他在美国的第

一份报纸。1991 年夏季,新闻集团要偿还一部分资金,根本没有精力重组资金再投资。默多克知道即使还清了这近 20 亿美元,到 1994 年 2 月还得偿还到期的 56 亿美元。这意味着要筹集更多的资金。

鲁珀特·默多克在不断地卖,而罗伯特·麦克斯韦尔在不断地买,其目的是想加速默多克的衰败。他想买下纽约的《每日新闻报》,该报长期遭受罢工的损失,《芝加哥论坛报》公司最后也决定卖出去。麦克斯韦尔继续烦扰默多克,他认为经营一家纽约报纸是件很愉快的事,特别是在默多克不允许这么做的情况下。他吹嘘自己是新闻集团的救星,曾受到市长和其他官员的祝贺和拥抱。

《论坛报》公司以 6000 万美元从麦克斯韦尔手里买下《每日新闻报》,但是该报的债务可能高达 1 亿美元。虽然麦克斯韦尔的欠款比默多克掩盖得要好,但看得出他们也是很可怕的。麦克斯韦尔的通信公司和私人公司至少欠债 45 亿美元。自从 1988 年他以 26 亿美元收购麦克米兰发行公司后,就一直在拼凑现金。1991 年 3 月,《商业周报》披露至少有三分之一麦克斯韦尔通信公司的麦克斯韦尔股本为贷款抵押。还有另一种因素,有时也称"麦克斯因素":什么时候默多克的合伙人特别信任他时,麦克斯韦尔的大多数合伙人就开始怀疑他,即使他们尽力表现得不在意。虽然他很坏,但由于恐惧、谄媚和不公证的法律,大多数人敢怒不敢言。

4 月初,默多克的墨尔本《星期日先驱报》停刊。1989 年 8 月他创刊该报是为了与《星期日时报》竞争,但没想到其发行量还不到 10 万,比其竞争对手少得多。新闻集团说它每年损失达 1500 万美元。因为 70 人失去了工作,所以《先驱报》的记者们举行了罢工。

默多克的姐姐珍妮特是《先驱报》和《周刊时报》的总编，她亲笔写给罢工者一封信。她说："感谢你们的忠诚，我兄弟鲁珀特今天上午给我来电话，请我代表他向你们表示感谢，他说：'好好工作，我们一定会赢的。'我非常想念你们。"公司拒绝调解，记者们过了三天之后才很不情愿地开始上班。

1991 年 5 月初，默多克从伦敦飞往东柏林，发行他的最新报纸。默多克已在匈牙利买了一份报纸。罗伯特·麦克斯韦尔、罗伯特·赫斯特、法国《LE Figaro》报的业主、意大利的西尔维奥·伯鲁斯科尼以及德国的贝塔斯曼和斯普林格都出席了发行仪式。

东德没有西德那么多有关性和丑闻的报纸，但现在多了。默多克发行的这张插有图画的报纸名字叫《超级!》，它和《太阳报》在英国所起的作用一样，与麦克斯韦尔新发行的名为《Berliner Kurier》报纸相抗衡。

和《太阳报》一样，《超级!》报站在沙文主义一边，它支持东德，攻击西德，因其不能吸引更多的读者，所以 1992 年该报就停刊了。

默多克、安娜、安德鲁·奈特和其他陪同人员一起从柏林飞往莫斯科。这是默多克第一次抵达"邪恶帝国"的首都。他本人的成功最近在苏联报刊也有评论。"为什么不向默多克学习?"就是《真理报》一长篇评论的标题。

当今的公开报道是很有力量的。人们的社会活动在许多方面都决定于他们接收信息的多少……不是去学默多克如何挣钱，而是我们必须仔细研究如何从默多克、麦克斯韦尔、赫斯特和斯普林格这些人那里学会经营信息产业的能力。

默多克应邀拜访米哈伊尔·戈尔巴乔夫。默多克和他的《太阳报》像叶利钦一样富有激情。默多克发现戈尔巴乔夫"充满活

力，总是滔滔不绝，他仍然是一个共产主义者”。他像一个悲剧人物，没有得到真正的权力。

事情很清楚，默多克访问莫斯科的主要原因是为了赖莎·戈尔巴乔夫的传记。默多克和安娜发现她是个非常漂亮的演员，“她很俊俏，可爱，性感，但还有点野蛮，”默多克说：“她憎恨这个背叛了她的世界。”她告诉他们她所写的每一个字都不能改，她要价 40 万，默多克也同意。这就是哈勃/劳付给戈尔巴乔夫一本书的稿酬，书的名字是《Perestroika》，卖得很不错。

1990 年 7 月，“达拉斯”第一次向苏联电视观众播放，苏联成为国际电信卫星组织的第 121 位成员。美国通信卫星组织总裁形容这事是“冷战棺材上的最后一颗钉子”。反对戈尔巴乔夫的政变过去一个月以后，苏联仍有一些人想了解事情的真相。政变的失败再一次证明了通信的力量。美国政府首先发现有点不对头，因其间谍卫星显示米哈伊尔·戈尔巴乔夫在黑海别墅的所有电话通信都断了——线路被阴谋分子切断了，但他们想孤立他的企图却并未成功。他的卫兵很忠心，他发现地下室里有一台收音机，能收听到英国广播公司（BBC）和“自由之声”的报道。在莫斯科的鲍里斯·叶利钦是戈尔巴乔夫的首要政敌，现在却成了他的救星。

苏联卫星转播了莫斯科街道上军事政变的第一时间图像。叶利钦勇敢地站在坦克上面的画面在世界各地不断传播。视频新闻通过苏联境内的卫星把图像从莫斯科通过伦敦再传送到欧洲各分支机构。与此同时，美国互联网用户向莫斯科发送了与美国有线新闻电视网晚间新闻和报纸摘要相同的要闻简报。

阴谋家关闭了新近独立的报纸和广播电台，但在整个政变过程中，一家支持鲍里斯·叶利钦的新闻机构通过个人电脑网络向全苏联发送了准确且不受任何审查的纪实报道。外国报纸可

使用数字调制解调器拨号登上位于莫斯科的个人电脑网络，从抗击政变的主战场俄罗斯议会大楼获得信息和纪实报道。

因为正值海湾危机期间，所以新闻可以迅速地传遍全球。政变开始后不久，当约翰·梅杰与乔治·布什通电话时，美国总统告诉这位英国前首相，他已在美国有线新闻电视网上看见了梅杰。当时，叶利钦与西方政界要员保持着频繁的接触。他们帮助他重新组织抵抗，而无处不在的信息是最有力的武器。于是，政变土崩瓦解了。全球观众亲眼目睹了惊心动魄的一幕：俄罗斯人卸走矗立在卢布扬卡大街克格勃总部大楼前前特务头子菲利克斯·捷尔任斯基的雕像，围观的群众中不时传来“俄罗斯、俄罗斯”的哭喊声。

# 第十二章

1991年12月的一天清晨，鲁珀特·默多克赶在日出前匆匆离开他在纽约博物馆大楼的临时住所。几年来的奔波劳碌，在他脸庞上刻出了几道深深的皱纹，在他的头发上染上了几许白霜。“我又要出日了”，他边说边扮了个鬼脸。在银行家们的要求下，他亲自出马处理新闻集团在克鲁登股票交易中心上市股份的股权问题。

默多克看上去有点儿疲倦，显得比60岁的实际年龄要老许多。他拿了份晨报钻进了汽车，穿过曼哈顿大街浓浓的夜幕，驶经荷兰隧道，终于来到位于新泽西州的泰特保罗机场。他的私人小飞机“湾流Ⅲ号”正静静地等待在那里，静候将主人运往康涅狄格州的哈特福德。

在哈特福德，银行家为他安排了一个早餐会，而后他将向一个投资经纪公司陈述新闻集团改组方案。飞行途中，默多克不停抱怨近期公司股价下跌，因为这意味着要抛售许多股票，也意味着要损失许多股权。股价几天来持续走低，每股从23澳元降至20澳元。他责怪这是那些被近几个月股市上涨弄得晕头转向的短线投资人所为，现在他们又在操纵股价下跌。他已经被一位名叫基尼克斯的纽约散户撰写的名为“短线”的报告所惹恼，报告断言新闻集团的股票“可能不值钱了”。事实上，几乎没有人认为新闻集团“不值钱了”。

按最通行的标准来衡量，集团过去一年的变化似乎有些特别。想当初在1990年底的那场危机中，新闻集团险些被81亿

美元的债务和经常性破产的大气候所拖垮。1991 年 11 月,在纽约股票交易所上市的公司股票由 11 个月前的谷底暴长了约 300%。

新闻集团年度报告已于 1991 年 8 月份公布。截至当年 6 月 30 日,资产总值增加了 25%。除去特别支出费用,其税后利润增涨了 14%。这对当时的经济衰退期来说是一个相当了不起的成就。然而,当年新闻集团净亏损达 3.93 亿澳元,加上特别预算亏损后,亏损总值高达 7.14 亿澳元。

接下来谈税收问题。新闻集团仍缴付约 4.5% 的利润税,与大多数澳大利亚公司缴付 30% 的比例相去甚远。当时澳大利亚税务公署正在调查集团利用境外逃税基地偷逃税赋的问题。

再来谈谈英国天空电视台亏损处理问题。在天空电视台与英国广播公司合并之前,亏损处理仅是新闻集团的内部问题。天空电视台与英国广播公司合并后,新闻集团所持 49% 的英国天空电视台股票被当作贷款对待。然而,当公司于 5 月份再筹资金时,所有贷款利息的偿付已经过期了。

英国天空电视台的前景也由此看好。当年每周的亏损额已由 1100 万英镑减至 200 万英镑。天空电视台的年度预算也已由 3500 万英镑降至 2000 万英镑。卫星天线销售额已达 2200 万英镑,广告业务也随之上升。据目前报道称其资产价值已达到近 20 亿英镑。

1992 年 2 月份之前,新闻集团运营状况良好。它正按部就班地使其债务减少到了 8 亿美元,基本达到了银行家的要求。分析家当即纷纷撰写文章赞扬默多克。他同时成功地将公司支出费用与员工人数各裁减了约 18%。1991 年 10 月,他一反常态,欣然接受《星期天电讯》报的采访。该报引述他的话说:"我

们好比银行家的宠儿。”尽管如此，烦恼依然困扰着他。即使新闻集团偿还了20亿美元的银行贷款，1994年2月仍将面临64亿美元的债务。默多克想尽早偿还银行债务，但以此作为交换条件，他要求银行方面延长新闻集团1994至1997年到期债务的偿还期限。

他与戴维·德沃选择运用出售更多的资产、资产抵偿、公共债务偿还三种方法偿还债务。对于默多克来说，最难以忍受的莫过于资产抵偿方式，因为这将削弱新闻集团的克鲁登上市股的控股权。一般情况下，他总是尽量使其家族拥有45%的克鲁登上市股份。

在银行同意将35亿美元债务的偿还期限延长3年后，新闻集团终于真正获得了一个重组和降低债务的机会。莱恩声称：“伙计，这就是我们当时的处境，必须自强不息。”这在本质上为公司提供了惟一的机会。10月底，花旗银行、摩根银行斯坦利分行和艾伦分行等三家默多克的代理银行与新闻集团联合向市场推出了一揽子新计划。要求将主要的56家银行的60%债务从1994至1997年再延期三年，并放宽安·莱恩所订债务协议的相关条款限制。

默多克宣布，他在澳大利亚的印刷和杂志债券利息增加到了6.82亿澳元，新闻集团占其中45%的份额。随后新闻集团宣布它计划通过发行1610万张美国投资商专用债券（每张折合2股）的同时，在其他地方发行500万股债券，共计划筹集4.5亿美元资金。通过上市股票已筹集了约1.8亿美元资金。这些股票被其好友香港富商罗伯特·米勒、风险投资银行波士顿风险投资公司的威廉·汤姆森、世界最大的有线电视公司TCI公司抢购一空。TCI公司总裁约翰·梅伦说，新闻集团项目是对他公司最有吸引力的投资项目。TCI公司直接从福克斯公司购买影视节

目，目前已将有线电视业务扩展至英国，并将在英国实现有线电视与天空电视台的互联。

这些举动，连同1992年债券所起的变化，将新闻集团克鲁登上市股的控股比例降至了约40%。即便如此，默多克家族仍将拥有总体控股的能力，这对默多克来说很重要。

1991年感恩节到来之前，偿还计划开始紧迫起来。资产偿还预定于12月进行。银行家告诫默多克，他将不得不另作一番炒作。这也就是他思绪满怀地于清晨飞赴讨厌的早餐会，并强打精神与全美乃至全欧几个30来岁的分析家举行电视电话会议的原因。这险些要了他的命。他坚决要求电视电话会议系统应覆盖澳大利亚。

就在那个12月的清晨飞往哈特福德的短暂行程中，默多克谈到了罗伯特·麦克斯韦尔的死因，并披露了麦克斯韦尔的严重欺诈行为。他十分肯定麦克斯韦尔曾企图自杀："他一定是被对他敞开的监狱大门吓坏了。"

与默多克的新闻集团快要走出财政困境的同时，麦克斯韦尔却深深陷入财政危机之中。没有人知道他陷得有多深。在列支敦士登、直布罗陀和其他地方秘密注册许多公司和控股公司的账目，也远较默多克的方式复杂与隐秘。与默多克不同的是，麦克斯韦尔经常运用英国的"中伤法"对批评进行打击报复。

默多克以往经常与麦克斯韦尔在公共场合出双人对（在两人关系恶化、默多克感到诸多烦恼之前）。与麦克斯韦尔打交道20多年了，对方的言谈举止、秉性嗜好已不会让默多克感到大惊小怪。但"我只对他能够偷窃这么多钱的事实感到惊讶"，他早就认为麦克斯韦尔既不诚实也不可靠。最近有家公司完成了《撒切尔文集》的编辑工作。科林斯出版公司愿出资300万英镑买断该书的全球出版发行权。然而，版权谈判由于有撒切尔的

儿子马克·撒切尔的介入而变得复杂了。“他告诉我们说麦克斯韦尔愿出资‘1000 万’。可就是不清楚这到底是英镑，还是美元。我说，好吧，接着干吧。到头来麦克斯韦尔还是什么都拿不出来，他们还得找我们。”

默多克还想起麦克斯韦尔十分关注他在克格勃案中的劣迹。默多克说：“这是俄罗斯有影响的机构，克格勃已经敲诈他好几年了。”公众在麦克斯韦尔死后对他曾有过的偷窃行为一片哗然。他掠走《镜报》集团的养老资金至少有 5 亿英镑，致使该集团立刻陷入破产的境地。该集团后经过一番资产重组，才改头换面在纽约重新开业，更名为《每日新闻》。麦克斯韦尔毕其一生苦心经营并与默多克一较高低的帝国，一夜之间分崩离析了。默多克的《太阳报》为此热烈欢呼：

明镜高悬悲白发，

旷世神偷谁不怕？

默多克的飞机刚好在上午 8 点降落在哈特福德机场。这座私人机场属美国关键技术保护项目，国防部合同承包商自 1984 年就开始在此间工作。只有 10 来个年轻小伙子和 2 个女人出席了哈特福德的早餐会。默多克的几个助手播放了一部大肆吹捧新闻集团的录像片；片中的默多克显得更为苍老，头发白花花一片，看不到一丝黑发，说话吞吞吐吐、结结巴巴的。录像播完后，他发表了个人看法，阐明公司对投资商特有的吸引力。他说，媒体行业是当今世界上最了不起的行业，比如福克斯就拥有自己的摄影棚和电视台。再比如股市的新闻板块股票已成为人尽皆知的生财之道，如果筹集 8000 万美元，就可使新闻集团每年增加收益约 1 亿美元。此外，《电视导报》已开始加倍回报有线电视了。

默多克接着讲道：“本公司的目标是使投资上规模、上档次。

我们不能再抱残守缺、因循守旧了。至于我的想法，可以告诉你们，公司就是我的生命——我的时间、价值全都凝结其中。我采取的一个非常大刀阔斧的举措就是将我个人持有的股份由45%降至不到40%，但这并不是通过变卖资产达到的。我坚信保持资产的完整性是无比正确的，因为它们无论是表面上还是实质上都在发挥着巨大的潜能。”

默多克重申了他处世哲学的核心内容：“世界正走向现代化，并且越来越美国化。”正当美国按照自己的意愿重塑世界时，世界反过来也越来越需要美国的娱乐文化。福克斯将满足这…需要。在美国，电视网在观众心目中的地位在降低。“我们仍要继续为城市居民提供他们心中企盼的高质量节目。”

当临别赶赴另一个约会时，他静静地说：“难道说我们做得不好吗？我认为我们做得很好，不是吗？”他看起来筋疲力尽，但同时又满怀希望。

默多克沿着大道往前走，路过一家很小的投资资金管理公司，亦即合伙人乔治·维斯的办公地点时，他不禁怦然心动。打过招呼后，维斯先生说，他不能听从默多克和巴里·迪勒尔的安排。默多克和迪勒尔是分别乘飞机前往哈特福德出席早餐会的。

默多克认为一定是发生了什么可怕的事情。东京跌了？他问。他的意思是说，他的股票较一个小时前跌了没有？没有，维斯回答道：“只是平常报纸的事儿。”

他把默多克和迪勒尔这两个当属世界上最大企业之列的最有实力的人物让进办公室，但并不想听他们说什么。默多克与戴维·德沃又把情况和年轻的分析家们说了一遍。当问到他的股票贬值一事，他回答道：“我的电视网价值还在这儿，这就OK！我们是因为不想变卖财产才决定贬值的。”

迪勒尔哼着福克斯的电影插曲。他说福克斯在电影界有5个竞争对手，其中一个主要对手就是好莱坞制片厂。他强调说，它在电视界根本就没有对手。福克斯在美国的广播覆盖面达到了93%。其他网络每家都有5000名员工，而福克斯却只有238名员工。其他网络每年损失都达2亿美元，而福克斯的损失却低至5000万美元。“辛普森”目前与“科斯比”打得火热，这就为它闯入企业家联合会创造了有利条件。这对于英国天空电视台来说也如此，默多克补充道。费用在降，而卫星天线销售迅速看涨，“我拥有未来10年所有的好莱坞产品”。

另一方面，福克斯新成立的专门摄制儿童影片的贝蒂·米勒影业公司目前已经重磅出击。福克斯希望该公司今年能够再推出一集《小鬼当家》，并使之能够像去年上映的前一集那样火爆。《小鬼当家》使该制片厂在当年6月底的票房收入增加182%，而米勒影业公司却只花费了4000万美元，因而取得巨大成功。“我们已经写好了另一集的本子，”默多克说。

随后他离开那里赶赴机场，准备飞往离此不远的纽约。巴里·迪勒尔的飞机较默多克的更为豪华。咖啡不是盛放在泡沫塑料杯子里面，而是由服务员用大陶瓷杯子连同碟子一起端到桌子上来，桌旁摆放着棕色皮坐椅。

迪勒尔乘着飞机感到兴奋异常：“星期天晚上我去了明尼阿波利斯。一晚上人来人往，几乎把我入住的饭店房间夷为平地，才睡了四五个小时，就去了芝加哥。星期一晚上赶到纽约吃黑茶餐，昨天飞往华盛顿开了一整天会并在会上发了言，今天上午6点才起床赶往哈特福德”。

迪勒尔肯定，他和默多克能够从电视电话会议上抛售更多的股票。的确，一次单独为澳大利亚举办的电视电话会议几乎抛售了一半的净资产值。“这对我来说简直是荒唐可笑，而默多

克也似这般悠哉游哉。”迪勒尔说。在他看来，整个过程只不过是让那些“雅皮士”银行家和分析家们感到有多么重要而已。

迪勒尔与默多克的关系可谓既联合又竞争。迪勒尔在好莱坞从不把谁放在眼里；默多克在新闻界也感到难有对手。在飞机飞行过程中，迪勒尔高度评价了默多克的组织天才。政治是他与默多克存在分歧的主要焦点，对迪勒尔来说那可不是闹着玩的。当谈到放任主义的保守性时，他提高了嗓门，露出怨怒之色，而默多克却对放任主义的保守性颇为赞许。他认为长期实行共和主义已经扼杀了方方面面的思想。“美国除举行纪念仪式和宗教法事外，从来不对其他事情进行干涉。”他说。

迪勒尔对日本闯入好莱坞的冒险举动同样声色俱厉。索尼和松下与哥伦比亚和 MCA 不可同日而语。他说，因为日本人不懂什么叫做文化。

他运用典型的双曲线方式进行了解释。他认为，索尼总裁森田安的错误是挑选了彼得·古博和乔恩·彼得斯这一对有争议的组合来运作哥伦比亚。迪勒尔相信，美国人担心“梦工场”丧失在日本人手里的想法是荒唐可笑的。日本人斗不过好莱坞：“他们离我们有 6000 英里远，这与在得梅因建一家索尼随身听厂不一样，因为随身听厂与语言没有多大关系。”

这些看法不久就被森田安淡忘了。没过几个星期，这位索尼总裁在接受本书作者的采访时说，哥伦比亚为索尼做得非常好，投资是值得的，索尼绝不撤资。

从机场驱车返回纽约时，默多克不停地拨打车载电话，与他的银行家、律师以及其他顾问通话。他听说他的股票价格又降了，他恨不得再变卖 1% 的公司资产来筹集所需现金。他不停地玩味着一个想法：为避免股票价格进一步下跌，当晚就停牌交易，这比原计划要提前 24 小时。

前面又堵车了，默多克和迪勒尔在广场饭店下了车，步行赶赴下一个约会。广场上正在放映福克斯出品的《小鬼当家》第2集。第1集拍摄仅花费1800万美元；拍摄第2集花费却高达4000万美元。那位小童星在第2集所获片酬高达500万美元，远远高于他在第1集所获的20万美元片酬。

从白天到晚上再到第二天，默多克始终都在担心股票下跌。银行家将在最后一分钟才决定以什么价格抛售股票。

星期四早上，将要准备在当天停牌交易，澳大利亚股市一夜之间全面看涨，纽约股市一开盘就走势强劲。股票价格涨至每股20.875美元。但令默多克气愤的是，他的银行家还在告诉他准备以每股19.25美元的价格抛售。这真有点儿不对劲儿。银行家说，他们想把股票抛售给一家公共机构，不想把股票抛售给短线投资人炒来炒去。这有一定道理，但默多克还是被惹恼了。他认为，银行家只是在保护他们自己，而不是要全力扶持新闻集团。这一过度抛售举动将使他的控制权降低至39.5%。但他还是作了让步，同意抛售4200万新股，而不是预想的3720万股。并以每股价格19.30美元抛售给了美国一家公共机构，由此筹集资金4.043亿美元，而不是预想的4.5亿美元。与此同时，新闻集团将发售利率12%的总值为4亿美元的大面额债券。

10月底至今，通过资产净值变卖、新购股票抛售，默多克共计筹集资金5亿澳元。这些做法总体上讲减少了银行债务，到6月30日，公司债务约105亿澳元。预计到1994年，新闻集团将提前偿付20亿美元的债务，但同时延长了其他债务偿返期限。公司债务目前已减少到了约90亿澳元。

与此同时，通过安·莱恩出面谈判，银行方面也放宽了某些限制。他们同意新闻集团增加年度额外支出，并同意新闻集团

在其所能够承受的范围内提高某些投资的最高限额。

鲁珀特·默多克对11个月以来银行方面对他强加的种种限制越来越感到气愤。虽然他取得了非凡的成就,但他却并不自由。目前的投机行为,使他筹集到了10亿澳元的资金,这一数目远远超过了他下个年度的资产净值,很大程度上归因于他公开的抗争。

买卖成交后,默多克飞返他在贝弗利山的别墅。这是安娜效仿戴姆·伊丽莎白的风格设计的一栋英国式样的花园别墅。郁郁葱葱的树丛被直升机吹开了一个大洞,愈发显得茁壮伟岸。除此而外,默多克发现他对其他英国东西并不太喜欢。

他的助手邓文迪女士已前往洛杉矶,商洽在福克斯的地盘上建一座办公室。她已为默多克工作了30年,但仍然像默多克那样不停地在世界各地奔波。她太了解这个帝国的历史和其中的人事纷争了。若换一家公司,以她在人事方面的不俗表现,可能早就得到提升了。但她至今仍只是默多克的一个关键助手。

巴里·迪勒尔没来。在默多克所有的员工当中,巴里·迪勒尔以其雄厚的个人财产和经济独立面成为最可与他平起平坐的人。但迪勒尔从来没有抓住过这种独立性。直到1991年他50岁那年,他才终于决定要享有它。"我想当主管,不想作员工。"他说。

在新闻集团长期融资过程中,有好几次默多克有卖掉整个福克斯的打算。这将减缓他的债务,但也将从此失去公司核心之一的电子传媒部。有好几次在大庭广众之下,迪勒尔明确告诉默多克说,如果认为福克斯碍手碍脚的,他愿意把它买下来。默多克回答说,如果到了没有选择余地的时候,他也只好变卖了。整个1991年前6个月,迪勒尔变得越来越忙忙碌碌了。

从某些方面来看,两人关系能保持这么长时间,实在令人吃

惊。默多克在政治上和社交上是保守的。迪勒尔是强烈的自由主义者，在与别人交往上，也不像默多克那样爱摆老资格。一些默多克的同事曾经暗示，一旦默多克变卖福克斯后，他还需要迪勒尔；而如果一旦他精通了业务，他却不可避免地要离他而去。

1991年夏天，无论使用什么方法、手段，都不可能将这两个人紧紧地团结在一起。最重要的是，他们已经将福克斯变成了一个实体。这主要应归功于迪勒尔。他把杂乱无章且效益低下的特高频和甚高频电台变成了名符其实的第四类电视网。他的做法与彼得·巴特的多样化颇为相似，打破了业已建立的前三类电视网所局限的许多条条框框，撇开了许多美国工商联合会的事务，消除了人们心中普遍对基础有线网络可能引发电台频道减少的疑虑；同时对电台的所有权进行了改组，改变了广告商只看重自己广告的做法。

迪勒尔看到了自己所取得的成就，但回过头来看，他说，他把主要精力放在了福克斯上面，意味着在电影拍摄上面做得不够。“我这样做不过是权宜之计，从来就没有认真对待过。若想有较大改观，你非得另起炉灶不可。可我从来都没这么做过。”

1989年，他和默多克指派小有名气的独立制片人乔·罗思担任制片厂厂长，并给予他相当的独立权限。但是，到了1991年，受到默多克责骂的迪勒尔，只好出面指责该厂。他感到，罗思所做的许多决定都是错误的。比如，专门拍摄儿童影片的贝蒂·米勒影业公司，1991年当年组建、当年破产。迪勒尔感到，如果罗思要留在福克斯，就得为影业公司多做些事，但罗思却无心于此了。

1991年，迪勒尔还是喜欢和尊重默多克的。他认为默多克绝对诚实且思维敏捷。但他对默多克继续“凭着”个人好恶管理公司的做法感到惊讶。“我常常克制住想要加入太阳神信徒行

列的冲动,"迪勒尔后来说,"这很难克制。他对自己的脾性知道得很清楚,却仍在明知故犯。"

1991年夏,在一次气氛不佳的会议上,迪勒尔的提议未能引起各与会者的重视。会后,他对安娜·默多克说,他感到自己像"一个代职的主管"。他多么想成为"一名真正的主管"啊。他感到,他在自己所负责的领域做得已经够好的了。他再一次询问默多克,什么时候才能让他做新闻集团一名真正的主管。默多克再次稍加考虑又拒绝了。"他态度倒是不卑不亢,但话语却是实事求是,告诉我说,'本公司只有一名主管'。"迪勒尔回忆道。

这样,迪勒尔就决定走了,带着未来6个月要大干一场的雄心壮志。他注意到,直到他准备辞行的时候,默多克才流露出依依不舍的神情。他开始为迪勒尔着想,也开始考虑怎样应对福克斯的未来。

迪勒尔有指望了。他知道默多克的为人处世之道强过绝大多数人。对于许许多多的员工来说,离开了太阳神的阳光普照将惶惶不可终日。这就是这么多编辑从新闻集团退休或受到伤害的原因。"问题是鲁珀特与员工们看待其中利害关系的角度不同,"迪勒尔说,"鲁珀特个人的势力、魅力、煽动力是如此巨大,他常常是人们关注的焦点。而事实上,这不过是一厢情愿。人们真正关注的是,他的公司以及他所运用的手腕儿。"

迪勒尔感到,默多克的一个最大不足就是,他的急脾气和急性子,总是"在紧赶慢赶"。

他的能力与所面临的工作比起来总是绰绰有余,但他总改不了吃苦受累的习惯。

1992年,迪勒尔发表了一个长篇声明,正式向福克斯提出辞呈。尽管文章由他的朋友黛安妮·冯·弗斯坦伯格起草,但仍

露出他本人雕琢的色彩。他高度评价了默多克，并解释说，他辞职是因为，年满50了，想开一家自己的公司，把命运掌握在自己手里。他谈到默多克时，这样说："我要说，如果你们想为某人打工的话，那就找他。他是最棒的——直爽、大方、诚实、聪明。"作为回报，默多克也高度评价了迪勒尔。迪勒尔从福克斯得到一笔结清的3400万美元。但默多克并不以为然，却为能够继续拥有福克斯而感到庆幸。

默多克又从头开始忙碌了。不久以后，他又辞掉了理查德·西尔比。两人交往了50年，西尔比担任公司总裁也10来年了，默多克就这么把他给辞了。他没有面对面辞退他，而是让全公司上上下下都知道他已通过肯·考利向西尔比转交了一封短信。西尔比考虑此事却很富有哲学色彩。他认为，默多克终于对他的相对独立性感到厌倦了，加之他们在行事风格和价值观上还存在分歧。而别人却这么认为，默多克只是感到不再需要西尔比了。

目前，《福布斯》估计新闻集团的资产值约合110亿美元，默多克的个人财产也在27亿美元左右。默多克是世界上惟一一位拥有多媒体王国的个人。

如果不是拉丁美洲政治环境阻碍的话，他理当在那里谋得进一步的发展。他把拉丁美洲的政治环境比作"现代坩埚"。当他再次来到太平洋时，他决定为自己建造一艘帆船。后来，帆船造好了，它比"伊丽娜"号大得多。他驾着它在悉尼玩过有60次。

他重新装饰了地处福克斯领地的巴里·迪勒尔用过的办公室，其装饰风格依然十分保守。他每天在这儿办公12个小时以上。清晨6点钟，他离开家时总要往伦敦打一个电话。上午，他忙于处理福克斯有关的事务。当地时间下午，也就是澳大利亚

第二天的清晨,他每每总要往悉尼打电话询问情况。

他说,他要把福克斯经营得比迪勒尔更加不同,更加私有化。他希望,人们能够更多地读到有关制片厂厂长乔·罗思、福克斯广播娱乐节目组组长彼得·切尔丁、福克斯广播总裁与经理杰米·凯尔纳等人的新闻,而不是有关他的新闻。

也正是在这时,他开始拆除由迪勒尔设在福克斯各部门之间的屏障。迪勒尔始终强调建立高度负责的内部竞争机制。默多克强调的却是进行更多的协作。他人为打乱各种活动,使之围绕自己运转。他说,他想把福克斯完全整合到新闻集团中来,看它们是否能真正互惠合作。"有什么办法可以使该公司与新闻集团进行有效整合?"他曾这样问道。

他的第一个举动是,提升史蒂芬·曹做福克斯新闻部主任,后又改任福克斯电视台台长。有些人认为,默多克又犯糊涂了。曹现年36岁,哈佛大学高材生,曾任《国家寻访者》记者,以制作"美国通缉"和"钮扣"两节目而名噪一时。他很高兴自己成了福克斯的"坏小孩"。他在会上总假装打瞌睡。有一次,迪勒尔批评他为什么不打领带,他愤然拂袖而去。他的办公室里总是一片狼籍。任命他当新闻部头头的消息传出后,《多样化报》这样评述:可能他短期内会为新闻集团带来促进,但随后人们也许就会看到一幅惨像。默多克根本听不见这些批评。

1991至1992年,福克斯的观众人数增加了28%。默多克完全可以这样说,其他3家网络只是在敷衍观众,相比之下,福克斯还颇有特色。福克斯通常被认为是具有忧郁和反传统色彩的。1992年夏,默多克宣布,本公司将于秋季开始延长节目播出时间,实现每周7个晚上播放制。彻维·蔡斯可以进行他的晚间播送了。

他想首先播放当地福克斯台录制的节目,然后再照例播放

属于国家新闻服务范畴的“新闻和娱乐大放送”。“从我们的观念和利益出发，节目与节目之间的衔接必须紧密。”他说。福克斯与美国有线新闻电视网之间关于国内国际新闻的合同，在1992年底期满后，将不再续签，他想重新设计一套电视新闻编播模式，“显示新闻记者与新闻人物的真正才干”。

尽管报纸仍然是新闻集团的主要收入来源，但未来集团的最大增长点将是电子媒体。重要的是要有软件，每年新摄制的电影。它“对于世界上任何一家公司来说都将是绝佳的资本”，默多克说。

他不喜欢好莱坞的金钱与政治。他认为成本是超现实主义的东西。为什么史蒂文·斯皮尔伯格和胡克麾下的影星们能够在电影市场一片低迷的情况下每年都有数百万的进账？为什么他们和他们的制片厂没有遭遇风险？

与此同时，福克斯对外披露，它已拒绝布鲁斯·维利斯开价1600万美元和出演《哈代》第3集的要求。它已在1988年为《哈代》第1集支付了150万美元，而该片实际耗资总额为9400万美元。罗思说，福克斯正在削减电影价格。1991年，福克斯平均每部影片底片的花费，除去剪辑和发行的费用外约为2300万美元。1992年，这一数字已降至2100万美元，与一家平均产值2600至2800万美元的企业相当。

默多克还十分注重电影的内容。他认为，《本能》尽管带有明显的商业味道，但却是一部令人作呕的影片，所以没有给片中人物投一个子儿。他认为，奥利弗·斯通的影片《JFK》（译注：肯尼迪）“几乎是反美的”。他认为，好莱坞是“冥顽不化、彻头彻尾的自由主义”和美国中产阶级的变奏曲，尽管他自己的东西所反映的美国味道更浓。

默多克说，制片基本上是做编辑工作，这点更像其他行当：

"先开始作决定,尔后对你所作节目类别作出判断。我认为,这和你们30年来所从事的报纸编辑工作没有什么两样。"

巴里·迪勒尔同意默多克是一个好编辑,但感到,他的保守将是他作出成功的、富有创造性的决策的最大障碍。的确,保守几乎与成功、富有创造性的决策无缘。迪勒尔本人当年在公司高层人士里也不过是惟一一位自由主义者。迪勒尔认为,默多克仅把随声附和他的人留在身边是不健康的。他认为,1992年夏天的"白杨"事件就为默多克敲了一次危险的警钟。

1992年6月,默多克召集属下再次来到阿斯彭,共同研讨"拆除设在公司中的屏障"。他决定,充分利用90年代的有利时机,再造新闻。许多聚集于此的人认为,新闻自上次1989年"阿斯彭"会议以来已经发生了巨大变化。福克斯及其相关部门目前已成为默多克关注的焦点。某些英国籍员工感到,他们在该公司工作,就像是广播和电影机器。

在会上,就全球问题发表演讲的是国防部长迪克·切尼;曾担任撒切尔夫人外交事务顾问的查尔斯·鲍威尔;曾担任《时代》编辑的威廉·里斯·毛格。财务主管戴维·德沃解释了新闻集团怎样从经济崩溃的边缘悬崖勒马,又怎样成为当今世界上第3大媒体公司。但会议被一个突发事件打断了,人们从中看到了默多克王国内部矛盾重重的生动展现。

会场上的活宝之一就是默多克所属福克斯的新宠史蒂芬·曹。曹在"阿斯彭"随随便便的言谈举止,近乎傲慢无礼,他竟然把默多克的爱犬扔到了水池里。作为福克斯电视台台长和福克斯新闻部主任,他出席了题为"现代文化对民主资本主义的威胁"的小组讨论。

出席小组讨论的人员还包括:国家人类捐助委员会主席亦即迪克·切尼的妻子兰妮·切尼;《国家了望》编辑约翰·奥沙利

文;保守型知识分子欧文·克里斯托;影评家迈克尔·麦德维德。所有这些人都是保守型的,他们都对电影与电视引起社会与道德价值沦丧持批评态度。他们警告说,影视审查机构可能没起好作用。

曹却持有异议。为了哗众取宠,他又抖落出他那曾在新闻界轰动一时的家底,不露声色却又振振有辞地卖弄了一番。他说,青壮型男人形象将走俏舞台,且有越脱越光的趋势。观众对此一定惊恐万分、窘迫不安。曹要求他们,遇到男人脱衣服,就闭上眼睛,只要听他们说就可以了。他甚至对着安娜·默多克说:"安娜,不要睁开眼,听我的没错。"据说,他刻意安排了一幕闹剧,想让一个裸体男人冲进来,然后他用一支道具枪向这个男人射击,借以形象地演示自己所强调的性与暴力。但这幕闹剧未能上演。据说这名"枪手"被告之,不等他抽枪,切尼的贴身特工就可能一枪把他打死。

这件事儿可没让默多克开心,当天他就将曹解雇了。他同时在会上当众宣布:"看到一个那么有才气的小伙子就这么把前程给毁了,真是糟透了。这真是一个痛苦的损失,但毕竟损失是有限的。"

可"有限"的问题却是事情的关键。什么是新闻集团的"有限"?许多人争辩说,以敢于裸露著称的《太阳报》第3版上的袒胸露乳的女人就是这种"有限"。还有人说,这张福克斯小报上常常刊载一些低级下流、暴力凶杀的货色,而福克斯公司的核心——电视网有可能更胜一筹。然而,只是在"阿斯彭"会议上,默多克才终于有所醒悟,才开始对暴露在他妻子和尊贵客人们面前的无聊举动嗤之以鼻。

远在洛杉矶的巴里·迪勒尔认为,这件事暴露出了一些其它问题。他认为,参加小组讨论的人员思想的僵化保守是显而易

见的，这也阻挠了新闻集团员工接受外界各方面的意见，以致在公司的发展中难有好的创意。他感到，如果他在场，曹恐怕不至于如此丢人现眼，也不会把整个事情闹僵。迪勒尔对默多克选定的曹的下任范·格登·山特没有什么印象。事实上，范·格登·山特在新闻集团呆的时间也不长。

与此同时，克里斯托及其他几个人对现代文化产业所表露的关注却不无真知灼见，而新闻集团对自己所应扮演的角色和所应承担的责任的认识，反倒模糊不清了。默多克雄心勃勃的新闻集团总是举债度日，却又不得不打肿脸充胖子。默多克惯于自我独尊，容不得半点批评。象这样的人还自诩为"天才"，真所谓有负盛名。随着新闻集团及与其相类似的公司在全世界扩张与发展，它们所引发的负面影响越来越引起大家的重视。

# 尾 声

1997年初是默多克事业的顶峰，他比以往任何时候都更有实力。在美国对他的争议也比以往任何时候都强烈。他创建个人的全国性电视体系的野心已接近实现，因此他的对手也加快了企图整垮他的步伐。对默多克最激烈的批评来自泰德·特纳，据说他恨不得默多克死掉。

在1997年初，新闻集团的经营状况看起来显得比它的竞争对手TCI公司、Viacom公司和时代华纳公司都要强。默多克的个人资产已达30亿美元，他已经把公司债务从120亿美元减少为52亿美元，而且把一些短期债务转化为长期债务（其中有些债务的偿还期限为100年）。盈利可以轻易地支付债务的利息。

1996年用默多克的标准来看是令他异常兴奋的一年，“这是充满挑战的一年，有许多成绩也有许多问题”。那一年《金融时报》把他评为当年的风云人物。新闻集团的总收入已达到100亿美元，在过去10年中它的经营纯收益从3.7亿美元增长到了15亿美元。但相对于全球传媒市场的总机遇来说，默多克认为它的规模仍然“微不足道”。由于技术上的进步、经济上的发展和收入的增加，他认为世界传媒市场正在以令人窒息的速度增长。

1996年他成为美国拥有电视台量最多的人。他开播了福克斯新闻节目，这是他长期以来的梦想，他准备把这个节目推向全世界。他还决定向美国、英国、日本、印度和他所有可能进入的地区投资至少20亿美元用于开发数字式卫星直播电视。人

们完全有理由相信,在他以及别的与他合作的公司的共同努力下,这项技术将在未来几年内覆盖全球。

截止到1996年6月底,新闻集团当年的利润总额超过了10亿美元。它的规模与沃尔特·迪斯尼公司相比还不算太大。但《经济学家》杂志认为新闻集团"有向全球扩张和横扫一切的野心,而且这一切都是由一个人操纵的"。默多克可以按自己的意愿自由行事的原因是,他仍然通过他的家族公司克鲁登投资公司控制着新闻集团大约30%的股权(他说他希望把控股比例重新调整到40%)。正因为如此,他可以让自己在行动上比其他全球化媒体公司快得多,在做决定时无需看其他投资人的脸色。他的兴趣在于新闻集团的全球化扩张上而不是在追求短期效益上。他对该公司股票价格的态度是不加干预。在1991年的大部分时间里,新闻集团的股价都在22美元左右震荡。有些分析家认为,这说明公司的经营状况不良,默多克对此不屑一顾。

在有些场合他指出,新闻集团是第一家覆盖范围遍布全球的真正的娱乐与文化交流一体化的公司。在美国的福克斯公司、在英国的天空广播公司电视台和印度的Z电视台制作了大量节目,这些节目传播到了世界各个角落。他在美国拥有福克斯电视台、福克斯广播网、福克斯新闻台和福克斯有线频道;天空电视台在英国拥有500万观众;在德国拥有沃克斯电视台;在亚洲拥有卫视;在澳大利亚也拥有一家福克斯电视台。

1995年,公司在资金方面得到了MCI公司的大力支持,这家公司宣布它以20亿美元的价格收购了新闻集团13%的股份。这是一个美妙的结合,新闻集团控制着它的软件,而MCI公司则将大量信息资源和电子商务资源提供给了新闻集团。作为这笔交易的一项内容,MCI公司同意将它的董事会决策权全部交给默多克,这是一件极不平凡的事,它说明了该公司对默多克抱

有极大的信任(这项协议在 1997 年面临修改,因为那时英国电信公司企图将 MCI 公司兼并)。这给新闻集团带来了 50 亿用于并购其他企业的资金。有人问他准备买下哪家公司,默多克回答说:"我不知道,我跟泰德·特纳开了个玩笑,说我想收购 CNN,这令他很恼火。"默多克的确开始了激进的收购行动。在接下来的 12 个月内,他花了 18 亿多美元用于并购。奥森·威尔斯有一次说一家电影制片厂是默多克所能得到的最好的玩具。他的野心是如此之大,以至于他把目光瞄准了全世界。

他的真正野心是想创建一个世界性的信息与娱乐王国,在这个巨型公司里软件和流通体系分布在各个市场当中。他的一生所追求的就是让这个传媒体系变得越来越庞大。他告诉《纽约时报》说:"我们想把节目传播到全世界并帮助其他人传播节目。"默多克把传播看作是媒体成功的关键。

福克斯电视网的建设花费了很长时间。他告诉《经济学家》杂志的记者说,如果以后他再想开辟新的电视台的话,他将收购一个已经建成的电视网。

他强调公司是由规模很小的阿德莱德新闻公司发展而成的。他正在把它的核心行业新闻出版业扩展到更为广阔的业务空间,制作出更多的新闻、体育、电影和儿童表演等节目,并通过卫星和地面电视台把这些电视节目传播到美国、欧洲、亚洲和南美洲的家庭中。新闻集团与巴西最大的传媒集团格洛堡公司以及墨西哥最大的广播公司格鲁博电视台实现了合资经营,共同向拉美地区提供卫星电视节目。

但他的主营方向仍是美国,他把这里称为"世界上最大的软件制作中心"。新闻集团和 MCI 公司共同投资 6.82 亿美元开发出了直播卫星频道,它是天空广播公司在美国的翻版,被命名为"美国天空广播公司"。默多克承认他在美国涉足这一行业太晚

了一些，这也是他犯的最严重的错误之一。美国天空广播公司尽管出现得晚一些，但它一旦工作就能向美国、亚洲、欧洲和南美洲传送节目（有一点必须注意，在任何一个地区的市场上，当地制作的体育节目总是会比从美国引进的其他节目更受欢迎。这与经济实力决定节目制作的质量这一原则不相符）。

1996 年 7 月，默多克在美国以 13 亿美元的价格收购了新世界通信公司，该公司在美国各地拥有 10 家电视台。同以前经常出现的情况一样，他由于支付了如此高昂的价钱而遭到猛烈的批评。但这项交易意味着默多克已经成为美国最大的电视台拥有者。从观众数量上看，他的电视台覆盖了全美国 40% 的地区。福克斯公司有 10 家电视台，其中 9 家位于美国 10 大城市中。他现在完全有能力和三大电视网展开竞争了。1987 年当它开始起步时，国家广播公司一位高层经理曾轻蔑地称它为“空架子广播公司”。到 1997 年之后国家广播公司不得不承认它与美国广播公司和哥伦比亚广播公司具有同样强大的竞争力。

现在默多克的大部分时间都在他位于比弗利山的家中度过，但他仍然不能真正喜欢上好莱坞。他讨厌付给一位明星 2000 万美元来拍一部电影，他也不喜欢这里文化上的自由主义泛滥。他的朋友兼顾问、经济学家凯尔文·斯特尔泽指出：“他仍然把纽约看作是他事业的根基，他保留着一位前卫的报业大亨的素质。而洛杉矶说到底不过是他获得信息的一条纽带。”也许正是由于默多克这种感情上的距离感，使 20 世纪福克斯在归他所有之后的 10 年时间里不如迪斯尼公司、派拉蒙公司和华纳公司做得好。

但是，默多克做得很成功的一件事，就是他把 20 世纪福克斯公司从一家面向美国国内的制片厂转变为面向国际市场的娱乐机构。它在国际市场上的收益已占公司总收入的 60%，这是

一个了不起的变化。

报纸行业仍然为新闻集团创造大约一半的利润。但电视和电影行业的利润所占比例一直在增长，1995 年这两项收益就比四年前增长了近一倍。

默多克在英国的大本营仍然为公司的发展提供着动力。他在英国报业市场的各个角落都有着非同寻常的影响力。1995 年他降低了《泰晤士报》的售价，以求获得更高的市场占有率而并非改变它长期亏损的局面。这被他的竞争对手看作是一种恶意行为，从而导致了一场价格大战。在这场价格战中，默多克可以从他的新闻集团得到更大的资金来源，结果是该报随着发行量的大幅提高而出现了创办以来的首次盈利。

但是新闻集团在英国实力最强的产业是它的英国天空广播公司。1995 年新闻集团从它拥有的 40% 英国天空广播公司的股权中获得了 2.85 亿美元的利润，这家公司的总资产已达 170 亿美元。

英国天空广播公司的成功，是由于它主要是为了满足人们对娱乐——尤其是电影和体育节目的需求，这是传统的英国广播公司所无法满足的。因为他们不但要制作节目，还要租用卫星转发器，并靠自己的努力去和大批用户保持合同关系。其他节目制作商如迪斯尼公司甚至英国广播公司(BBC)也需要英国天空广播公司来为它们传输节目。1996 年，该公司在英国收费电视市场上的地位已经不可动摇，它成为英国第三大媒体公司，比许多电影制片厂的规模还要大。而从不满足的默多克还想让它的规模更大一些。在 90 年代初，默多克在发展这个项目时遭到过众多的批评，如今他的成就已经非常巨大。现在同样有批评，警告说默多克威胁着整个英国电视行业的生存。

亚洲的事情要复杂得多。1993 年初，默多克再次访问了中

国,并同中方高级官员就拓展福克斯公司在这里的业务举行了会谈。和他以前的预计一样,中国的市场发展很快。福克斯公司已经成为中国最有名的外国电影公司。“福克斯每周影院”节目让秀兰·邓波儿再次成为最受观众喜爱的银幕形象。在中国南方的电影院里,福克斯电影也赢得了很高的上座率。

默多克还注意到了香港李氏家族所拥有的卫星电视公司,这家公司的电视节目在中国南方很受欢迎。有传言说邓小平喜欢卫视的体育节目,说他何道能不能设一个桥牌频道?

应越南政府的邀请,默多克从中国直接飞往越南的河内访问。那里的政府官员想听一听他对越南电视行业的重建有何建议。这是一次极不平凡的访问,他作为美国之梦和美国生活方式的“推销员”,却要帮一家由共产党控制的电视台寻找如何吸引观众的答案。

默多克对河内,尤其是对那里缺少安全的印象极为深刻。他被领去拜访越南战争期间北越军队的统帅武元甲将军,他发现这是一位很有朝气和雄心壮志的人。

他在谈到1993年的越南电视台时说:“他们什么都没有,如果你留给他们一盘录像带,第二天他们就会在全国电视台播放。他们极度缺乏电影,也许你只需花500万美元就能买下他们的国家电视台。”

现在的亚洲是资本扩张最快的地区,伴随着电视行业扩张的无限机遇。因此,默多克为了建立以福克斯广播公司和英国天空广播公司为基础的全球性电视网而支付了5.25亿美元,从李氏家族手中买下了香港卫视64%的股份。

这项收购的重要意义很难评说。香港卫视可以覆盖整个亚洲以及中东地区,总共有30亿人口居住在它的传播范围内。卫视的潜在权威和影响力大得惊人——从北京到雅加达的政府领

导人都注意到了这个问题。那些对本国新闻界限制过多的政府发觉,他们要想控制卫星电视广播实在太难了。一些亚洲主要国家的领导人开始呼吁,要保护亚洲的传统和价值观免遭西方文化的侵袭。

政府的怀疑和限制是问题之一,而怎样创建市场并满足市场需求是另一个问题。这些问题已远远超出默多克当初收购卫视时所能预想到的。默多克还逐渐懂得,泛亚洲市场是根本不存在的,只有当地的电视节目才是最关键的。在印度,播放板球比赛可能导致几十万套碟形天线的销售量,而在日本却完全不是这样。因此他打算在这里发展区域性市场。

在中国,到 1996 年中期至少有 9.5 亿人在收看电视,有 3000 万人在收看有线电视,他们中有许多人能收看到卫视节目,但几乎没有人为此付费。默多克买下卫视 3 年之后,新闻集团几乎没有赚到对中国广播的广告费和收视费。为此他们向中国领导人求援。他甚至将 BBC 频道从卫星的北波束中移走,部分原因是由于他从不喜欢 BBC 的节目,另一个原因(他自己承认)是因为他知道中国当局对它也恨之入骨。

当时任香港总督的彭定康,指责默多克从卫视中拿掉 BBC 的决定是对言论自由权的最大背叛。而桑纳尔·莱德斯通却认为默多克这样做是正确的。"他为了解决与中国政府的关系问题不得不这样做,他干得很聪明。"

正如媒体评论家肯·奥勒塔所指出的那样,默多克采用各种方法令卫视对中国政府和人民更有吸引力。他播放更多的中文节目;他买下了羽毛球比赛和中国人喜爱的其他体育项目的直播权;他为中国音乐爱好者设立了一个音乐频道;他在中国开展了第一项付费电视业务;他甚至投资 400 万美元帮助创造了中国政府的宣传武器——《中国日报英文版》的网络电子版,这种

出版物是以前他诅咒过的东西。

1994 到 1995 年间的那个冬天，哈珀·科林斯出版了邓小平传记，作者是他的小女儿邓榕。默多克虽然没有提前得到这本书的出版权，但却积极参与了该书的宣传工作。他请邓榕出席了他在勒斯克饭店主办的私人晚宴。出席晚宴的客人包括前国务卿塞路斯·万斯、中国驻华盛顿大使和驻联合国大使。在经过所有这些努力之后，默多克认为卫视在几年之内就能稍稍盈利。“我希望在 5 到 10 年后，它将成为一个宝藏。现在政治局里没有人会站出来说‘那是真的’。但有朝一日真的发生这样的事，广告客户就会蜂拥而至了。”

中国并非是他想牟利的惟一目标，日本对他来说也具有同样重要的意义。1990 年卫视开始用日语向日本直播卫星电视节目。通过与索尼公司和一家日本软件经销商“软件银行”公司的合作，他建立起了日本天空广播公司，这是一个拥有 150 个频道的数字化电视台，开播时间为 1998 年 4 月。

日本天空广播公司拥有三大支柱——20 世纪福克斯公司拥有的大量的电影库存，卫视播出过的大量现场节目和其他日本广播公司预计将为日本天空广播公司提供的电影。

到了 90 年代中期，默多克确信体育将成为电视行业的主宰。体育也许是惟一能把上百万人拉到电视机前的东西。与电影不一样，体育追求的是它的即时性。1996 年 10 月，新闻集团在阿德莱德召开年度性经理会时，默多克说他准备把体育作为进入世界收费电视市场的攻城槌。

因此他花费几十亿美元用于体育事业，尽可能多地购买全世界运动会和比赛的电视转播权，尤其是大型锦标赛和田径比赛。1992 年福克斯体育台还不存在，1997 年它已经成为广播领域里的一支有生力量。他买断体育比赛独家转播权的行为，让

许多普通广播公司感到震惊，也让那些习惯了看不花钱的电视节目的观众感到担忧。但默多克的钱还是花在世界许多体育项目上，尤其是足球。

“我们将投资于长期转播权，并成为体育行业的一个组成部分，”默多克说：“在所有运动项目中足球是第一位的。”

1993 年当默多克支付 16 亿美元从 CBS 手中买下了全美足球大赛的转播权时，他被普遍认为花的钱超额太多了。这种评价过去曾在他的收购行动中多次出现，几乎每一次他都能够向那些说反对话的人证明，是他们的判断错了，除了有争议的《电视指南》之外。这一次他再一次向人们展示了他的精明。福克斯电视台很快得到了良好的收益和大量的广告收入。许多电视台也从与哥伦比亚广播公司合作改为投靠福克斯公司。

在这些成功的收购的同时，默多克也有过一些失误。他没能得到亚特兰大和悉尼奥运会的电视转播权。而且英国政府决定收费电视台不能买断英国最流行的体育项目的独家报道权，比如温布尔登草地网球公开赛。

近年来在全球的传媒市场上，横向联合逐渐成为一种潮流。时代华纳出资 76 亿美元买下了特纳广播公司；沃尔特·迪斯尼公司支付 190 亿美元收购资本城市/美国广播公司；而新闻集团则出资 28 亿美元取得了新世界通信公司的完全控制权。他们的目标都很一致，兼营节目的制作和传播。但是没有一家公司或公司联盟能控制足以让竞争对手被迫关闭或无人理睬的市场份额。因此新闻集团和时代华纳也在纽约就合作事宜进行了磋商。他们谈判的焦点是在亚洲，卫视需要时代华纳公司旗下的华纳兄弟公司的电影资料库，而时代华纳公司则需要新闻集团的卫星。而与此同时新闻集团与哥伦比亚广播公司的关系却极度恶化。

1993年，NAACP向法庭递交了一份诉状，指责默多克在1985年收购福克斯电视网时，有欺诈联邦通信委员会的行为，也就是他为了拥有美国电视台才加入美国籍。他们指出福克斯公司大部分电视台事实上都归注册为外国公司的新闻集团拥有，因此这是一个不合法的电视网。1994年底，与哥伦比亚广播公司合作的7家新世界通信公司下属机构投靠了福克斯公司，因此他们后来也加入了NAACP的诉讼行动当中。

大约在那时，默多克开始向共和党出资支持它参加总统大选。1994年11月，共和党竞选失败后他不得不屈尊前往华盛顿为福克斯的事件游说，并否认NAACP和国家广播公司的指控。他几乎会见了所有相关的官员，其中包括众议院新任领袖纽特·金里奇。金里奇与他在办公楼的大厅里进行了交谈。据《纽约》杂志报道，默多克没有提到他们与国家广播公司之间的麻烦。但他的助手却提到了这件事。

几周后有消息指出，哈珀·科林斯出版公司与金里奇签订了价值450万美元的两本书的出版合同。这是有史以来出版行业第三高额的稿酬。默多克说，他对这笔交易一无所知。他告诉肯·奥勒塔："在圣诞节前夜，我在北京接到一个电话才知道这件事。我太傻了，我知道对我们的批评将会铺天盖地而来。"

事情的进展正如他所料，尽管其他出版商为这本书竞争得很激烈，但这笔巨额稿酬显然有些过高。由于是默多克拥有的公司之一支付给一位刚刚当选的官员这么大一笔巨款，此事引起了其他出版公司、民主党人、社论作家甚至许多共和党人的不满。金里奇不得不站出来说，他将不会接受任何预付款，而且他只接受从那本书的实际收益中他应得到的部分。但是他和默多克的名誉因为这笔交易而遭到了严重破坏。哈珀·科林斯图书公司总经理乔治·克雷格后来不得不辞职，默多克更新了它的管

理人员。

NACCP和国家广播公司的投诉活动仍在进行中。如果他们获胜的话,默多克就会失去他在美国电视行业的核心福克斯公司。在向联邦通信委员会的答辩中,默多克说他受到了不公正的待遇,他坚持要求该委员会主持正义,并判定新闻集团的合法权益应该与其他美国人的 公司相等。国会中的共和党资深议员支持默多克,并开始向联邦通信委员会施加压力。有些右翼人士希望看到他们的这项规定被废除。

在这场争端开始之前,国家广播公司一直在和新闻集团磋商,在亚洲一号卫星上加载它们的两套节目的事宜。诉讼程序开始后他们的谈判也就自然而然地中止了。国家广播公司计划把这两套节目转到另一颗即将由中国发射升空的通信卫星"亚太二号"上。但是,在1995年1月,"亚太二号"卫星在升空后不久爆炸,国家广播公司失去了这项备用方案。新闻集团在国家广播公司对它进行诉讼期间不会与它做任何交易,因此,国家广播公司为了能在默多克的帮助下把自己的节目送上亚洲卫星,而从联邦通信委员会收回了对新闻集团的诉讼。

但是NACCP的诉讼活动仍在进行。1995年5月,联邦通信委员会终于作出判决,福克斯公司违反了法规,因为新闻集团在很大程度上归澳大利亚人所有,但他们说如果福克斯公司能证明自己是在为公众利益服务,它就可以免于受到该项法规的制裁。福克斯公司在证明了自己是在为公众利益服务之后真的免遭责难。

1996年默多克在纽约与他的老对手泰德·特纳进行了一场最激烈的斗争。他最欣赏的《纽约邮报》在他和特纳的斗争中发挥了作用。

1988年他被迫极不情愿地卖掉了《纽约邮报》,因为联邦通

信委员会不会放弃一家公司不能在一个地区同时拥有电视台和报纸的规定。而那时新闻集团在纽约拥有第五频道，所以他只能将该报转让出去。这份报纸在新主人的管理下办得很不成功，到了 1993 年它面临即将倒闭的境地。于是马里奥·科默州长和参议员爱德华·肯尼迪请求默多克拯救它。默多克答应了他们的请求，但提出了两个条件，一是工会应作出让步，二是联邦通信委员会要允许他继续拥有第五频道电视台。他的这两个条件都得到了满足。该报为此刊登了欢迎他归来的文章，标题为“默多克再次接管《纽约邮报》”，“回家的感觉真好”。就这样，默多克再一次成为该报的主人。该报也因此重现生机，并继续保持它推崇自由化思潮、反对克林顿和支持共和党的政治倾向。

1996 年 1 月，默多克终于决定通过开播福克斯电视新闻频道向 CNN 发起挑战。几年来他一直想这样做，为此他聘请了具有共和党政界经历和有线电视经营经验的罗杰·埃尔斯。默多克进人电视新闻市场时正值所有的新闻频道都不太景气的时候。CNN 黄金时段新闻在美国的观众很少超过 100 万。它还受到了诸如针对妇女的《生活空间》和《探索》等新增频道的排挤。

特纳知道 CNN 在默多克的威胁下很不安全，因此他决定将其转让出去。1984 年秋天有位记者问他谁有能力把他的公司买下来，他回答说：“鲁珀特·默多克。他是惟一有这种能力的人。其他人只不过是一些精明的商人，而他却是一个狂人，谁也无法和疯子相比。”

有一段时间默多克曾试图讨好泰德·特纳，但特纳最终还是决定把 CNN 卖给时代华纳公司。他自己则担任该公司的副总裁。默多克在从 1991 年的危难时期恢复过来之后，曾考虑过以 400 亿美元的代价收购时代华纳公司，但他最终还是决定开办自己的新闻频道。新闻——无论是当地新闻还是国内新闻，或

者是国际新闻——将成为信息高速路的关键组成部分。默多克懂得这个道理，泰德·特纳也懂得，还有 TCI 公司的约翰·马龙、比尔·盖茨、迈克尔·埃斯纳、桑纳尔·莱德斯通和信息时代的其他巨头们。默多克在 1996 年 7 月告诉《纽约时报》的杰拉尔丁·法布里坎特："我们是一个新闻机构，作为广播行业的经营者必须拥有新闻节目。我们也要做一个新闻频道，而且它会比 CNN 强得多。"他还说，他与 CNN 的关系是爱恨交加。"我每天早上在健身器上都要看它，那里边有太长的商业广告，而且它重复的太多。"

这是他对 CNN 比较柔和的批评。1996 年 2 月，在华盛顿举行的全国新闻出版界业主俱乐部的一次演讲中，默多克回忆起最近泰德·特纳把他称为"蹩脚作品大师"的事。他说："如果你们认为蹩脚作品指的是电影《X 档案》、伦敦的《泰晤士报》、全国橄榄球联合会的比赛、辛普森案件报道、天空电视台和卫星电视广播、福克斯儿童教育节目、全国冰球联合会比赛和那些故事片的话，也许它们是有些蹩脚，但它们都是我们的作品。如果你们想看职业摔跤或者那些拍外国独裁者马屁的节目，请你去到泰德的频道上去找吧。"

他长期以来一直明确表示他要用更传统的节目去向 CNN 挑战。他相信观众的流失是由于广播经营者们同他们的观众之间产生了越来越大的隔阂。他认为更保守的新闻节目将能够吸引更多的观众。他说，目前有 45% 的美国出版行业自称保守，但其中只有 5% 做到了。有一次他说，为了向 CNN 挑战，"我们将在古巴建立起比 CNN 分部负责人菲德尔·卡斯特罗更专业化的消息来源"。

为了让福克斯新闻在更广泛的区域内传播，默多克决定加大对有线网经营者的投资回报。通常有线网经营者为每个用户

向特定频道提供者支付少量费用，而默多克则决定有线电视经营者给福克斯新闻拉到每一个订户，就会向他们支付一笔现金。这给整个行业经营带来了显著变化。事实上，它导致了美国广播公司和迪斯尼公司取消了他们原先准备开播的新闻频道。

这就意味着能与 CNN 展开竞争的只剩下福克斯公司和由微软公司与国家广播公司联合组建的新频道 MS/NBC 频道了。1996 年 6 月，默多克与 TCI 公司的约翰·马龙达成了一项协议。马龙时而是默多克的合作伙伴，时而是他的竞争对手，该公司有线电视系统号称拥有 1400 万订户。马龙同意以每个订户 20 美元价格或收取该频道利润的 20% 为条件，向默多克提供 1000 万用户。新闻集团还以每个订户 10 美元的价格向美国第三大有线电视服务商大陆有线电视公司和第四大有线电视服务商通信传播公司支付服务费用。这两家公司共有大约 800 万订户。

1996 年整个夏天，默多克和罗杰·埃尔斯一直在努力劝说时代华纳公司首席执行官杰拉尔德·列文，把福克斯新闻频道加载到时代华纳的有线电视系统当中。它的规模仅次于同 TCI 公司的交易。但默多克却对把福克斯新闻频道加载到纽约的有线电视网极为重视，因为他把纽约看成是全国最大的电视行业市场，这里还是各种广告代理机构的大本营。在经过长期的谈判之后，默多克相信，他们在得到列文的口头协定后，将肯定能够达成通过时代华纳公司把新闻频道的节目送到纽约 900 万电视观众面前的协议。“我已经准备好了签署协议所需的各种文件。”他说。

他如此的信心十足是有原因的，因为联邦贸易委员会在批准时代华纳收购特纳广播公司之前，坚持要求该公司在它的有线电视系统中增加一个除 CNN 之外的 24 小时新闻频道。默多克预计这个频道就是福克斯新闻频道。但是，9 月 17 日，距福

克斯新闻正式载入有线电视网只差三周，杰拉尔德·列文步行穿过第六大街来告诉默多克，时代华纳将不能加载福克斯新闻频道，因为他决定兑现它对联邦通信委员会的承诺，播出 MSNBC 的节目。

福克斯新闻开播时的观众有 1200 万人，这对一个刚刚起步的有线电视频道来说已经是创纪录了。但它仍然远远落后于 CNN 的 6800 万用户和 MS/NBC 的 2300 万用户，而且它在纽约收看不到。默多克愤怒了，他认为他受到了欺骗。他说："我给列文打了电话，告诉他，我们的人对此感到非常愤怒，他们要求采取反抗行动。"默多克本人投入到这场斗争中，其他人也站出来替他讲话。纽约市市长鲁道夫·吉乌里亚尼强烈要求时代华纳公司修改它的决定。纽约州的州长乔·帕塔奇也就此事同列文进行了交涉。纽约州大法官丹尼斯·瓦科提出了对时代华纳公司的不信任案。

默多克的共和党同盟宣称，他们支持默多克，因为他们认为他受到了不公正的待遇。还因为这个频道将给纽约带来 1400 个新的就业机会。时代华纳的管理层抱怨说，政治家们正在试图讨好这个城市里最有势力的媒体大亨。丘里安尼说这种说法极其荒谬，因为他与时代华纳公司的管理层有着同样密切的关系。而《纽约邮报》的社论在很长时间内一直设法反映出政治家们的主张。

默多克和特纳之间长期以来的对立变得前所未有的激烈。特纳把默多克比作阿道夫·希特勒，并指责默多克把美国现有的媒体作为宣传工具用于与对手的竞争当中。对此默多克给了有力的还击。他说，他对特纳的话不只是气愤，而是极度愤怒。默克多利用法庭上的反诽谤罪请陪审团去对付特纳指责他企图淡化希特勒发动的种族大屠杀的言论。特纳被迫道了歉。在法庭

上,他称默多克狡诈而且下作。《纽约邮报》在头版刊登了特纳身穿紧身夹克的照片,标题问道:"泰德·特纳是纳粹吗?请你判断。"

当时,福克斯公司正在转播一场世界网球系列赛。福克斯新闻频道租了一架小飞机在纽约的扬基体育场上空盘旋,它打出的一条标语上写道:"嗨,泰德,勇敢一点。别害怕福克斯新闻频道。"默多克还使用《纽约邮报》的几个版而,对特纳的时代华纳公司管理层和特纳的妻子简·芳达进行攻击。《邮报》刊登了一幅颇有争议的简·芳达在越战期间访问河内的照片,附加的一篇专题文章称她是"又一位没脑子的好莱坞裸星"。

正如《华尔街日报》指出的那样,具有讽刺意味的是两家公司间的争斗令它们的关系更加密切。有一位分析家说,这种区域性的小范围内的争吵将不会阻止他们为赚钱而进行的合作。"他们极少为原则而争斗,他们的目标都是为了钱。"1997 年 2 月,默多克自己指出,这位分析家说的极是,他们和华纳兄弟公司之间保持着持续和密切的合作关系。

有时人们很难分清,特纳是仇视默多克个人还是担心福克斯新闻频道将会对他的生意构成威胁。他在法庭辩论时说:"他们是我们的敌人,他们计划让我们雇员的孩子们上不了大学,让为我工作的人吃不上饭。"

1996 年 11 月中旬,特纳在联合国总部主办了一次论坛,一方面是为了支持布特罗斯·加利连任联合国秘书长,反对美国将他拉下台的企图,另一方面是为了谴责默多克。据《纽约邮报》说:"他把默多克说成为'一无是处的杂种'和'一无是处的婊子养的'。"他说默多克和新闻集团想控制整个电视事业。"我们必须采取任何可能的措施制止他们。无论鲁珀特·默多克身在何处,我都不知道他是哪国人。他是一位真正的世界公民。他想

坐在这里控制着印度的电视台，他还想在英国控制着中国的电视节目。他妈的！我不知道怎么把这句话翻译成外语。”在被问到他会不会与默多克和平共处时，特纳回答说：“这是一场善与恶的战争。”

新闻集团与时代华纳公司的斗争持续到了那年年底。默多克向法庭起诉了时代华纳公司。在开庭审判的初期，新闻集团指责对方参与了垄断行动。1997 年 4 月，默多克告诉本书作者，他认为到那年年底之前，时代华纳公司就会同意在它的有线电视网上加载福克斯新闻频道。

这件事很清楚地表明，默多克不仅比以前任何时候都更有势力，而且他在美国也更有知名度和更有争议。他的政治观点已经在《纽约邮报》上表露无疑，他一直为拥有该报而自豪。此外，他还在华盛顿创办了一份新的政治性杂志《标准周刊》。它成为了一个保守主义的有力倡导者。1996 年它的长期订户有 6 万份，零售量为 9000 份。还需要 10 万份的销量才能保持盈亏平衡。福克斯公司是它在美国发展的动力之源，它的影响力稳步扩大。事实上，近年来有许多大规模的媒体兼并事件，如迪斯尼公司收购资本城市公司和时代华纳收购特纳广播公司，它们合并的目的被看作是为了抵御来自新闻集团尤其是福克斯公司的竞争压力。

有些美国分析家不喜欢新闻集团使用的令人费解的会计方法。澳大利亚和美国的会计方法有着很大差别。公司的利润增长点分散在世界各地，不断地变化是为了把纳税额降到最低限度。这种方法使默多克只需交纳 7%的世界平均税率。默多克对于他发明的这套复杂的避税体系毫不掩饰，“如果你能像这样把资产在企业内部自由转移，这难道不是全球化经营的优势之一吗？”但这也给他带来了一些麻烦。1996 年秋天，为英国天空

广告公司电视接收机制造的智能卡的新闻数据通信公司驻以色列办事处就遭到了查处。该公司被指控偷税漏税，新闻集团否认参与了任何不正当行为。默多克告诉本书作者，他相信那些对他公司的指控的根据是一些谣言，他可以肯定这个指控一定会被驳回。

1997 年 2 月，默多克又一次让他的竞争对手和同行大吃一惊。他宣布将把他在美国的卫星电视服务公司、美国天空广播公司同科罗拉多州一家规模较小但具有很强竞争力的埃科斯塔卫星公司合并。新组建的公司被称作“天空”。它将在 1998 年底之前使用 7 颗卫星组成一个网络，覆盖全国 75% 的地区。它能容纳包括 MTV 和 CNN 在内的各地方台的节目。

“天空”计划提供大约 500 个频道电视节目，其中包括各地方电视台的节目。用户可以通过一个 18 英寸的碟形天线接收这些节目。它将最终让默多克有能力向全国播放福克斯公司的节目，尤其是福克斯新闻频道。如果这笔交易得到批准，它将使默多克控制的电视广播传播到世界上三分之二的人眼前。他将真正成为全球广播行业的领袖。

默多克本人称这项业务将占领整个北美洲的市场。它无疑会对有线电视经营者构成威胁。他们立即开始向国会和美国司法界申诉，以阻止这项计划的启动。他们说这个新的天空电视将使默多克控制太多的美国媒体。他在全国已经拥有 22 家电视台，而且天空卫星将占据美国卫星市场的大部分星位。对默多克持批评意见的人和他的竞争对手指责他在实施一项大规模的垄断行动。

由于有线电视供应商、其他卫星行业的竞争对手和市政当局都能从有线网和当地电视台那里获取利润，而且联邦通信委员会中也有人反对默多克的新举措，这场斗争定会异常激烈。

他们所担心的事很有道理，如果新闻集团成功地实施了他们的计划，默多克就再也不用担心会耗费巨资去收购那些不能给他带来利益的公司了。“鲁珀特·默多克一向以出手惊人和不按经济模式行事而闻名，”有线电视协会主席史蒂夫·埃夫特罗斯告诉《华尔街日报》说，“我把它称为利己主义经济。”到了4月底，这项计划似乎已濒临破产。

泰德·特纳用更生动的方式表达了他对默多克的仇视。他在接受拉里·金主持的现场专访时说，默多克可能不久就会死掉，并说他“希望这样”。

不论特纳怎样说，1996年对于默多克的公司来说是一次考验。他的父亲基思爵士在沉睡中死去那年是65岁，默多克本人在1996年7月份也将年满65岁。他的健康状况和他的继承者都是分析家关注的焦点。他在最近五年从外表上看老了很多，但他的身体看上去还不错。他的妻子安娜仍然严格地控制他吃肥肉和饮酒量。他由于害怕骨折而刚刚放弃了速降滑雪。作为替代，他为庆祝他55岁的生日而开始操起了携带水下呼吸器的潜水运动。他还在他位于蒙特利的农场开始了骑马运动。

他所做的一切表明，他丝毫不打算放弃工作。有人问他为什么还要以这样快的节奏生活，他告诉《财经时报》的雷·斯诺迪说：“我工作时的感觉太好了，以至于我无法停下来。我真的喜欢它。我不能光看着别人每天一起床就高高兴兴地经营着工厂或输油管线或别的什么，并且认为生活是多么美好，在商务世界里有着极大的乐趣。”他不打算成为不管事的董事长。

但他总是思考着将来。像他非常仰慕的英国皇室一样，默多克想让他的事业也以世袭的方式经营下去。他坚信股东们将从这种持久的家族式管理中获得尽可能多的利润。“我认为一家传媒公司应该有一个强大的股东。”

他从未培养或训练过能取代他和他三个孩子的经理。即使发生看来不可能发生的事——假设他明天突然死去，许多人都相信他的妻子能把公司接管下来，直到他的孩子们组成的某种形式的联合体最终将它接手。

有传言说默多克和安娜的三个子女伊丽莎白、拉克兰和最小的儿子詹姆斯之间存在同胞内讧现象。28岁的伊丽莎白是英国天空广播公司的广播业务经理，25岁的拉克兰刚刚被任命为新闻集团澳大利亚分公司总裁。而年龄最小的詹姆斯据说是三人中最有前途的，他中止了哈佛大学的学业在纽约开辟了自己的音乐公司。1996年末，他被任命为新闻集团负责音乐和新闻媒体的副总经理，率领公司朝着默多克早已钟情的娱乐业进军。

他的孩子们之间的关系和能力排序引起了分析家们和记者们的浓厚兴趣。默多克否认自己曾经鼓励他们相互竞争，但事情却显然如此。当拉克兰得到提拔时，伊丽莎白说她意识到她必须做出表示。1996年3月，默多克告诉《经济学家杂志》说他使用拉克兰是一次冒险。“这不是我个人的决定，而是整个公司做出的决定。”1996年下半年他又说，“他们相互争斗而我却无力干预，我也不太好说谁对谁错。实际上他们的关系仍然非常密切，他们将共同努力把事情办好。”1997年2月拉克兰和伊丽莎白一起出席了在洛杉矶召开的新闻集团投资人大会。此后她腾出时间生下她的第二个孩子。默多克说她决心重新工作。“他们工作得都很努力。”他说。

无论这些孩子们以怎样的方式组合才算最有效，那都将是这个帝国一人掌权方式的终结。一旦默多克离去马上就会出现这样的问题，是分开来更有效还是组合在一起更有效？问题在于他的任何一个孩子似乎都不具备他们的父亲那样的胆识，以

及做出重大决定时的果断，至少从商业角度看来这些决定几乎全部是正确的。到了1997年他似乎已经把他们分到了不同的领域，伊丽莎白负责电子传媒，拉克兰负责印刷出版业，詹姆斯负责娱乐业。在他的职业生涯结束之前无法给他下最后结论。对默多克的一生和他的帝国所做的任何评价都将是不完整的。他在捕捉机遇时是一个赌徒。他从不急功近利，但他对于把一条条的新闻组合在一起，能让他的势力得到扩张和加强这一点有着深刻的理解。以任何标准看来他的成功都是非凡的。至今他仍在不断地奋斗当中。1997年2月他说："鉴于新闻集团每年有大约100亿美元的收益，我们被认为是一个大公司，但我们自己不这样看。相对于全世界传媒市场而言，我们认为新闻集团的规模还很小。我们想成为世界上最强大、最重要和节目质量最好的公司，在获得持久的巨额利润的同时创造优秀的品牌形象。"

人们对他靠激情和野心取得的成就可能存在永久性的争议。他是一个有着多种性格的人，有时冷酷，有时和蔼可亲，做事通常干净利落，但有时也会犹豫不决。他还有着多重人格。他可以是一个正人君子，也可以是一个无赖，一个总爱和政府行政机构找麻烦的人。他认为自己是一个激进分子，喜欢惹事生非，但他在做这些事的时候很不小心，有时甚至很天真，而这种天真可能给他带来危险。

他是一位天才的企业家和一位献身出版事业的人。在他的职业生涯中，他一直在拯救和创办报纸和电视台，但他并不总是对已经拥有的报纸加以改进。他比他的大多数竞争对手想得都快，因此常常比他们更聪明。他的判断力通常比较准确，尽管他对生意上的判断要比对人的判断更准确。他自己积聚的能量和借助于盟友所得到的能量令他的竞争对手感到畏惧。

他的成功来源于他的胆量，例如在福克斯公司、瓦平和英国天空广播公司。作为一名管理者，他总是喜欢干预所有的事。有些曾为他做事但又离开他的人认为他对手下人傲慢无礼。还有一些人说新闻集团只不过是一种私人作坊式的经营模式，一切围绕默多克个人意志运行，他毫不承担自由社会里的新闻自由这一义务。但在新闻集团内部，各级别的人都对他的创造力以及工作热情和勇气感到钦佩。曾担任伦敦《泰晤士报》主编的西蒙·詹金斯说，他无法想像在英国还会有其他出版商给他这样大的编辑自由。

他在英国的有些报纸被证实有对皇室妄加攻击的行为。默多克的对头们说，《太阳报》损害了英国新闻记者的名誉，并且低估了读者的欣赏水平。他的有些报纸对个人隐私权肆意侵犯到了令人发指的地步。默多克自己也承认："它们的格调和行为实在不能轻易原谅。"到了 1996 年，该报和《星期日时报》一起拥有了一个新的温和一些的主编，它们的发行量也因此有了增长。

本书作者在采访一些英国同行时，他们表达了对默多克的仇恨。有一位记者描述默多克只不过是一位"色情照片摄影师"，他出售的都是一些"粪便"。另一个人写道，他第一次见到默多克时，"从未见过一个人脸上能表现出如此清晰的罪恶"。这些看法在本书作者看来有些过于荒唐。默多克相信他们这样说是因为嫉妒他商业上的成就。1997 年 3 月，默多克再次给他在英国的批评家们找到了攻击他的理由。当时《太阳报》在大选开始之初就摒弃了保守党而明确支持工党新的领导人托尼·布莱尔，他被指责为投靠获胜一方。默多克回答说，英国政府急需一次变革，他相信布莱尔能信守诺言，继承而不是毁掉撒切尔主义的成就。

默多克把自己看作是"完美的国际主义者"。他信仰市场自

由化的主张，积极推行美国价值观。他在观念上处于保守型，他厌恶女权主义和同性恋权益保护运动。他还认为政府应通过政治上的磋商解决黑人和犹太人问题。但他不相信他的《纽约邮报》能促进种族间矛盾的解决，也不允许他的报纸直接评论种族问题。

无论默多克做出什么样的事，这件事的重要意义都会远远超出他本人的利益之外。信息时代的机遇无限，但它们并不一定能被人们所识别，这只是那些控制着整个地球村的产业大亨们的事。宣传机器由那些像默多克的新闻集团、时代华纳公司和索尼公司这样的大公司控制。他们负担的这个重任不是任何人自愿赋予他们的，而是科技、市场、能量和野心使他们得到了这个地位。

我们所处的这个时代是无法用地图描绘的。农业时代的动力是犁和牲畜，工业时代的动力是发动机和燃料，信息时代的动力则是由计算机、软件、电视、卫星以及把它们连接在一起的线路构成的。

在过去，一个国家的运输基础设施决定了它的富有程度。因此像英国这样一个海运发达的小国，靠着它优良的深水港成为世界上的贸易大国，也是最富裕的国家之一。如今一个强大的信息高速公路体系正在建设之中。

新的卫星系统和目前正在建设的横贯美国的光纤网络的传输能力，比过去传统的同轴铜线高出几千倍。四个巨型产业——电子计算机、家用电器、电信和娱乐业正逐渐融汇在一起。数字化电子产品正以前所未有的速度发展，把一切信息、声音、影像、文本和图形都变成了流动的数据，在全世界传播。很难预测未来将会怎样，就像1700年的人无法预测今天的汽车飞机一样。

对于文化消费软件制造商来说,这种潮流意味着广阔的市场。为了迎接来自新产业而不是老对手的竞争,新兴超强企业也在造就某种联盟。世界上最大的传媒公司时代华纳公司与世界上最大的电子计算机公司东芝公司合作,开发出了世界上第一套互动式电视系统。

新闻集团以典型的默多克模式立即开始了数字化的软件硬件网络和节目的开发。如果默多克的独角戏能够成功的话,他的指尖上将拥有更大的势力和影响力,他就会影响到几十亿人的生活。

从1945年到1991年,世界处在西方与共产主义阵营的不断斗争当中。世界现在仍面临着诸多挑战,例如污染问题、全球变暖问题、难民问题、恐怖主义、民族主义、艾滋病、贫穷、犯罪和种族冲突等。

当今世界四分之三的人只挣到15%的收人,贫富差距正在加大。在有些贫穷的国家,信息处理的价值并不大,因为他们没有像样的商品可以拿出来交易。由默多克和其他少数人宣扬的西方消费文化成为惟一的全球文化。

在印度和亚洲其他地方,即使最破烂的房子里也拥有电视机和录像机,还有越来越多的碟形天线。CNN在海湾战争期间传播到了整个世界范围。在1991年秋季,亚洲对卫星电视广播的渴望得到了满足。亚洲一号电视卫星开始转播MTV摇滚音乐电视、全天体育节目、BBC全球服务和许多其他节目。卫视的覆盖范围包括从土耳其到印度尼西亚,向北远达朝鲜半岛的广大地区。默多克本人指出,在拉丁美洲,人们对电视的胃口如此之大,以至于许多拉美消费者在购买电冰箱之前先购买一台电视机和一套碟形天线。

全世界对美国"软件"的需求似乎永远不会满足。在90年

代末，美国电影行业每年能创造出2000亿美元的收益，至少有一半来自海外。在2000年，美国电影、电视和全球信息产业（包括电脑和电信业务）的总产值可能高达30000亿美元，即占国民生产总值六分之一。默多克决心成为这项产业的巨人之一，而且他早已出色地踏上了这条道路。

默多克相信，把世界美国化不但会给他的生意带来效益，而且还能促进行业自身的发展。但是在接受本书作者采访时他说："我们是不是要把整个世界布满卫星和有线电视，不给地方文化留任何余地？我认为那是很危险的。其好处之一是更加和平，还有更加繁荣，但是文化的多样性却减少了。"

沃尔特·里普曼曾经说过，新闻出版要反映人们赖以生存的现实。在当今的社会中，反映现实的方法多种多样。奥立佛·斯通在号称讲真话的影片《约翰·肯尼迪》中反映了现实吗？在光纤和电缆中传播的许多东西要么是谎言，要么是废话。在默多克推崇的市场自由化时代，收视率的数字是件很重要的事。由于把报纸作为获得新闻主要途径的人群逐渐减少，电视变得前所未有的重要。乐观者估计，未来的数字化电视将拥有数百个频道，可以满足任何口味的人们的需要。默多克同意这种看法。

默多克曾说过："任何人在当地法律允许的情况下，以公众可以接受的价格向他们提供服务，都可以被称作公共服务。"对照一下约翰·雷思在BBC广播电台成立时的说法，"他要给人们所需要的东西，并以此为荣"。

雷思的说法无疑是正确的，但默多克说，他的观点更民主。电视是一件很民主的媒体。欣赏美国文化是数百万美国人的权利，但是亚洲和中欧的古老文化被吞没也是一种民主吗？能对它加以控制吗？应该加以控制吗？人们得到的选择余地真的更多了吗？这些问题才刚刚出现，以至于还无法得出答案，但它们

很值得关注。

本书想告诉你，信息的力量是如何形成的，以及一个人怎样使自己成为这个行业的顶级人物。鲁珀特·默多克理解什么是自己的责任。他怎样履行自己的责任将决定他的历史地位如何。

# 后　记

编辑一套《世界500强企业发展丛书》是我们多年的愿望。

《世界500强企业发展丛书》第1辑诞生了。她倾注了编辑者和出版社对中国企业界的无限深情。

中国企业的发展，决定中国经济的命运。为中国经济工作者服务，为中国企业服务，为振兴民族经济服务，责无旁贷地摆在我们工作的首位。“他山之石，可以攻玉。”“世界500强”企业为世界经济的发展作出了巨大的贡献，积累了丰富的经营管理经验。探索研究“世界500强”企业创立、发展、壮大的历史和成功的经营管理经验，展示“世界500强”企业创立者、经营者的奋斗精神、创新精神及智慧人生，一定会对中国企业的改革和中国企业家的成长大有稗益。

为此，我们计划用3～5年时间，选择100家不同行业的世界500强企业，编译、出版一套200本书、5000万字，包括总裁传记、经营理念、企业发展历史等内容的大型丛书。

《世界500强企业发展丛书》的编译、出版工作得到了党和国家领导人及各界有识之士的热情鼓励和大力支持。李鹏委员长在百忙中拨冗为丛书作序，成思危副委员长对丛书的编辑设想、书目选定、工作进程等主要环节亲自过问、精心组织，使参加丛书编译、出版的全体工作人员备受鼓舞。

丛书的编译、出版工作还得到了许多国际组织和机构的

大力支持。日本、德国、意大利、英国、法国、美国等国大使馆，联合国教科文组织、英国工商会、德国图书信息中心等国际机构的官员除对这一项目给予高度评价、热情鼓励外，还在书目推荐、翻译人员、企业沟通等许多环节给予了具体的帮助。尤其是日本驻华大使馆经济部商务参赞津上俊哉先生，亲自把我们的出版计划翻译成日文，并不厌其烦地给日本驻华企业负责人发传真、打电话，介绍这一项目的重要意义；日本驻华使馆的黄天荣小姐在我们与日本使馆、企业之间做了大量的沟通工作，令我们感佩不已。

为了确保丛书各项工作的顺利进行，华夏出版社和华审万有文化交流中心联合组成工作委员会，由林建初、姜金和负责整体协调，王进负责组织翻译、编辑加工，刘菊生负责策划、组织及联络，彭明哲负责宣传推广，熊焰负责印制发行。我们的工作刚刚起步，希望得到各界有识之士的批评指导。

《世界500强企业发展丛书》

工作委员会

2000年12月